

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XII, ZESZYT 12

ZNACZENIE MIKRO I MAKRO  
PROCESÓW W FUNKCJONOWANIU  
I ROZWOJU SYSTEMU  
SPOŁECZNO-EKONOMICZNEGO

Redakcja naukowa

**Paweł Trippner**

Łódź 2011

Recenzent: Czesław Zając

Skład, łamanie: Barbara Lebioda

Redakcja i korekta techniczna: Jadwiga Poczyczyńska

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright: SWSPiZ w Łodzi

**ISSN 1733-2486**

**Wydawnictwo**

Spółecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości  
i Zarządzania w Łodzi:

e-mail: [wydawnictwo@swspiz.pl](mailto:wydawnictwo@swspiz.pl)

tel. 42 632 50 23, 42 632 50 26 w. 39

[www.swspiz.pl/wydawnictwo](http://www.swspiz.pl/wydawnictwo)

Druk i oprawa: Drukarnia „GREEN”, Plac Komuny Paryskiej 4, 90-007 Łódź,  
tel./fax. 042 632 2713, 0 604 507 082, e-mail: [wydawnictwo@post.pl](mailto:wydawnictwo@post.pl)

Wersja papierowa wydania jest wersją podstawową.

## Spis treści

Wprowadzenie .....	5
<b>Racjonalizacja działań zarządczych na przykładzie podmiotów sfery społeczno-gospodarczej</b>	
Zawadzki Michał, <i>Rola i miejsce nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu</i> (Critical theory in the epistemology of management science) .....	13
Jakonis Aneta, <i>Kulturowe uwarunkowania LEAN MANAGEMENT</i> (Cultural conditioning of Lean Management) .....	29
Krajewska-Nieckarz Małgorzata, <i>Zarządzanie na odległość</i> (Distance management) .....	57
Lutostański Marian, <i>Nowe unormowania prawne w zakresie rezerw tworzonych i utrzymywanych przez państwo oraz ich wpływ na realizację celów strategicznych</i> (New legal regulations regarding reserves created and maintained by the state and their influence on achievement strategic aims) .....	71
Pieńkowski Gniewomir, <i>Transformacja metod i form zarządzania kryzysowego w III RP</i> (The organizational structures of crisis management system: Poland example) .....	87
Stankiewicz Bogusław, <i>Zasoby a potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa – w poszukiwaniu kluczowych czynników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw uzdrowiskowych</i> (The resources and the potential of the enterprise competitiveness - in search of the key factors of competitive potential in wellness businesses) .....	105
Żukowska Iwona, <i>Współpraca pomiędzy Unią Europejską a Federacją Rosyjską w ramach Wspólnej Przestrzeni Badań i Edukacji oraz najważniejsze programy tego obszaru</i> (Cooperation between the European Union and the Russian Federation in the framework of the Common Space of Research and Education and the most important programmes in this field) .....	117
<b>Pomiar efektywności funkcjonowania organizacji gospodarczych w świetle wybranych determinant</b>	
Grabia Tomasz, <i>Miejsce Polski w Unii Europejskiej w świetle wybranych wskaźników makroekonomicznych</i> (The position of Poland in the European Union in the light of selected macroeconomic indicators) .....	141

Krawiec Wioletta, <i>Modelowe ujęcie cyklu życia produktu bankowego – zakres analiz i decyzji marketingowych</i> (Model approach to bank product life cycle – analysis range and marketing decisions) .....	159
Kucharski Adam, <i>Zmiany członkostwa w OFE jako problem maksymalnego przepływu w sieci</i> (Changes of the membership of the Open Pension Fund as the problem of the maximum flow in network) .....	171
Trippner Paweł, <i>Analiza rentowności Powszechnych Towarzystw Emerytalnych jako instytucji zarządzających funduszami emerytalnymi</i> (Common pension companies' profitability analysis as open pension funds managing institutions) .....	183
<b>Wybrane aspekty sprawnego funkcjonowania firm rodzinnych</b>	
Brzeziński Andrzej, <i>Specyfika interesariuszy firmy rodzinnej</i> (The special character of the family firm's stakeholders) .....	199
Krajewska-Nieckarz Małgorzata, <i>Rola zaangażowania pracowników w zarządzaniu firmą rodzinną</i> (The role of organizational commitment and job engagement in a family business) .....	211
Lewandowska Adrianna, Kiewel Aleksandra, <i>Wybrane aspekty skutecznej sukcesji w kontekście procesu zarządzania strategicznego</i> (Chosen aspects of an effective succession in the context of strategic management process) .....	231
Wiśniewska-Mikosik Joanna, <i>Rola kultury organizacyjnej małych przedsiębiorstw rodzinnych w procesie sukcesji</i> (The role of organizational culture of small family businesses in the process of succession) .....	247
Konieczny Sławomir, Prochorowicz Marlena, <i>Ocena realizacji programu SPO „Restrukturyzacja i Modernizacja Sektora Żywnościowego oraz Rozwój Obszarów Wiejskich”</i> (Estimate of realization of the "Restructuring and modernization of food sector and development of country area" program) .....	261
<b>Prezentacja wyników analiz w zakresie badań realizowanych w ramach projektu „ETM – Every trainee matters” programu europejskiego „Life Long Learning Programme”</b>	
Shotlekov Ivan, Ilieva Mariyana, Stefanova Katia, Koen Beka, <i>Questionnaire of training needs and expectations of trainers and teachers – data analysis</i> .....	275
<b>Polemiki i dyskusje</b>	
Bera Stanisław, <i>Nauczanie a gospodarcza rzeczywistość – współzależność czy odrębność?</i> (Education and economic reality: interdependence or autonomy?) .....	289

## Wprowadzenie

Z wielką przyjemnością oddajemy do rąk czytelników, kolejne opracowanie, będące efektem pracy wydawnictwa Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi. Jest to już 12 zeszyt naukowy, wydany w ramach Tomu XII z serii „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”.

Zeszyt 12 zatytułowany *Znaczenie mikro i makro procesów w funkcjonowaniu i rozwoju systemu społeczno-ekonomicznego* składa się z 17 artykułów naukowych i jest podzielony na cztery części tematyczne:

- Racjonalizacja działań zarządczych na przykładzie podmiotów sfery społeczno-gospodarczej,
- Pomiar efektywności funkcjonowania organizacji gospodarczych w świetle wybranych determinant,
- Wybrane aspekty sprawnego funkcjonowania firm rodzinnych,
- Prezentacja wyników analiz w zakresie badań realizowanych w ramach projektu „ETM – Every trainee matters” programu europejskiego „Life Long Learning Programme”.

Treść, zawartych w zeszycie publikacji jest bardzo zróżnicowana i dotyczy szeroko rozumianego obszaru nauk o zarządzaniu. Publikacja jest efektem przeprowadzonych przez autorów zarówno badań i analiz jak i studiów literatury przedmiotu.

W pierwszej części zawartych zostało 7 opracowań, dotyczących teoretycznych aspektów rozwoju dyscypliny oraz transferu wiedzy i nowych inspiracji w naukach o zarządzaniu.

W pierwszym opracowaniu, zatytułowanym *Rola i miejsce nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu*, autorstwa Michała Zawadzkiego poruszony został problem, związany z miejscem i znaczeniem nurtu krytycznego w dyscyplinie naukowej, jaką jest Zarządzanie. Autor przeprowadził krytyczną, merytoryczną analizę konsekwencji wynikających z przyjęcia i stosowania założeń teorii krytycznej w obszarze epistemologii nauk o zarządzaniu. Rozważania autora zostały poparte i skonfrontowane z koncepcjami autorów polskich i zagranicznych, zawartych w literaturze przedmiotu.

W kolejnym opracowaniu pod tytułem *Zarządzanie na odległość*, autorstwa Małgorzaty Krajewskiej-Nieckarz podniesiony został problem szybkiego oraz efektywnego komunikowania się pomiędzy podmiotami w organizacjach. Wykorzystanie internetu oraz innych nowoczesnych metod komunikacji pozwala na sprawne zarządzanie wewnątrz organizacjami, a także daje możliwość wykonywania przez pracowników zadań w postaci e-pracy i telepracy oraz stosowania zarządzania na odległość, tzw. *distance management*.

W artykule *Nauczanie a gospodarcza rzeczywistość (Współzależność czy odrębność?)*, autorstwa Stanisława Bery prowadzone są teoretyczne rozważania, dotyczące procesem przekazywania wiedzy o gospodarce, a rzeczywistością gospodarczą. Wskazywane są nieprawidłowości i niekonsekwencje w panujących pomiędzy nimi zależnościach. Wysunięte zostały postulaty i propozycje rozwiązań, mające na celu usprawnienie i poprawę tychże relacji.

Marian Lutostański w prezentacji pod tytułem *Nowe unormowania prawne w zakresie rezerw tworzonych i utrzymywanych przez państwo oraz ich wpływ na realizację Celów strategicznych* dokonał charakterystyki rozwiązań prawno-organizacyjnych w zakresie tworzenia oraz i utrzymywania przez państwo swoich rezerw, do realizacji celów strategicznych. Ma to istotne znaczenie w aspekcie zachowania bezpieczeństwa narodowego.

W artykule pod tytułem *Transformacja metod i form zarządzania kryzysowego w III RP*, autorstwa Gniewomira Pieńkowskiego zaprezentowane zostały rozwiązania prawne oraz strukturalno-organizacyjne w zakresie zarządzania państwem w sytuacjach kryzysowych. Scharakteryzowana została ewolucja oraz etapy procesu zarządzania od sytuacji stabilności państwa do pojawienia się w nim stanu kryzysu, zagrażającego jego bezpieczeństwu.

W pracy autorstwa Bogusława Stankiewicza, pod tytułem *Zasoby a potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa – w poszukiwaniu kluczowych czynników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw uzdrowiskowych* autor zaprezentował nowe wyzwania, jakie są stawiane przed przedsiębiorstwami w wyniku rozwijającej się konkurencji. Zwrócona została uwaga na możliwość uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez bardziej efektywne wykorzystanie posiadanych przez podmioty gospodarcze aktywów, zarówno w postaci materialnej jak i niematerialnej. Przeprowadzone zostały rozważania na temat pogodzenia koncepcji dwóch szkół: porterowskiej oraz tzw. szkoły zasobowej.

Ostatnim artykułem w tej części jest opracowanie autorstwa Iwony Żukowskiej pod tytułem *Współpraca pomiędzy Unią Europejską a Federacją Rosyjską w ramach Wspólnej Przestrzeni Badań i Edukacji oraz najważniejsze programy tego obszaru*. Dotyczy on zakresu, form oraz skutków współpracy pomiędzy Unią Europejską a Federacją Rosyjską. Stanowi on pożyteczny punkt wyjścia do dalszych, pogłębionych rozważań nad istotą oraz kierunkami współpracy, pomiędzy tymi jakże ważnymi organizacjami gospodarczymi.

W drugiej części zawarto 4 artykuły, dotyczące praktycznych aspektów pomiaru efektywności funkcjonowania organizacji gospodarczych, zarówno w ujęciu mikro jak i makroekonomicznym.

Pierwszy artykuł zatytułowany *Miejsce Polski w Unii Europejskiej w świetle wybranych wskaźników makroekonomicznych*, autorstwa Tomasza Grabi dotyczy oceny miejsca Polski w Unii Europejskiej. Jako kryterium przyjęto powszechnie stosowane wskaźniki makroekonomiczne. Oceniona została pozycja naszego kraju na tle krajów unii europejskiej pod względem PKB na jednego mieszkańca, stopy inflacji, poziomu bezrobocia oraz liczby ludności. Dzięki temu możliwa jest ocena, w jakim miejscu znajduje się Polska gospodarka na tle innych krajów wspólnoty.

Kolejne opracowania autorstwa Wioletty Krawiec jest zatytułowane *Modelowe ujęcie cyklu życia produktu bankowego – zakres analiz i decyzji marketingowych*. Autorka przeprowadziła analizę w zakresie cyklu życia produktu bankowego oraz zaprezentowała wachlarz działań marketingowych, związanych z wprowadzaniem, utrzymywaniem oraz wycofywaniem z rynku produktów bankowych. Dokonano charakterystyki i podkreślono specyfikę produktów bankowych na tle innych produktów, występujących na rynkach.

W następnej publikacji pod tytułem *Zmiany członkostwa w OFE jako problem maksymalnego przepływu w sieci*, autorstwa Adama Kucharskiego analizie poddano rynek Otwartych Funduszy Emerytalnych. Autor swoje rozważania poświęcił wykorzystaniu modelu Shapiro do pomiaru przepływu klientów pomiędzy funduszami. Wyniki części badawczej pozwoliły stwierdzić, iż ten model prawidłowo opisuje zjawisko przepływu członków OFE gdyż we właściwym momencie zareagował na pojawienie się kryzysu finansowego.

Ostatni artykuł w tej części, którego autorem jest Paweł Trippner nosi tytuł *Analiza rentowności powszechnych towarzystw emerytalnych jako instytucji zarządzających funduszami emerytalnymi*. Autor wskazał zasady funkcjonowania Powszechnych Towarzystw Emerytalnych, które są podmiotami zarządzającymi funduszami emerytalnymi. Następnie zaprezentowane zostały metody pomiaru poziomu rentowności funkcjonowania PTE, zaś w części analitycznej zaprezentowane zostały wyniki badań, opartych na obliczeniu poziomu wskaźników finansowych w oparciu o sprawozdania finansowe towarzystw emerytalnych. Pozwoliło to na ocenę wpływu kryzysu finansowego na poziom rentowności podmiotów rynku emerytalnego w Polsce.

W części trzeciej zeszytu umieszczonych zostało 5 opracowań z szeroko rozumianego sektora firm rodzinnych. Ich treść dotyczy, zarówno problemów związanych z zarządzaniem w tego typu podmiotach, jak i kwestii związanych z sukcesją i modelami organizacyjnymi w nich stosowanych.

Pierwsze opracowanie, którego autorem jest Andrzej Brzeziński nosi tytuł *Specyfika interesariuszy firmy rodzinnej*. Autor zawarł w nim charakterystykę

i specyfikę funkcjonowania firm rodzinnych, których rozwój często jest hamowany i ograniczany poprzez brak kapitałów na odpowiednim poziomie, co ma często wpływ na niedobory w innych obszarach, na przykład braki kadrowe. Ocenie poddano powiązania firm z tego segmentu o charakterze wewnętrznym (pracownicy, kadra zarządzająca) i zewnętrznym (konkurencji, kooperanci). Podjęta została próba zidentyfikowania grup związanych relacjami z sektorem firm rodzinnych, a także zdefiniowanie ich celów i oczekiwań wynikających z tych relacji.

W kolejnym artykule pod tytułem *Rola zaangażowania pracowników w zarządzaniu firmą rodzinną*, autorstwa Małgorzaty Krajewskiej-Nieckarz zaprezentowany został problem zaangażowania pracowników w zarządzaniu firmami rodzinnymi. Autorka podkreśla, iż jest to bardzo istotny element, wpływający na właściwe funkcjonowanie tego typu podmiotów. Odpowiednie zaangażowanie członków rodziny z proces zarządzania organizacją może przynieść wymierne korzyści w jej funkcjonowaniu, zaś zaniedbania na tym polu mogą spowodować pogorszenie jej wyników i być źródłem tzw. patologii organizacyjnych.

W następnym opracowaniu pod tytułem *Wybrane aspekty skutecznej sukcesji w kontekście procesu zarządzania strategicznego* i jest autorstwa Adrianny Lewandowskiej i Aleksandry Kiewel podjęto próbę zdiagnozowania idealnego momentu na przeprowadzenie procesu sukcesji w firmach rodzinnych. Wskazano na niechęć dotychczasowych właścicieli (seniorów) na szybkie przeprowadzanie tych działań i odkładanie ich w czasie. Postawiona została teza, że jest to efektem konieczności przeprowadzenia wielu zmian w organizacji oraz skrócenia okresu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie. Podkreślone zostało znaczenie odpowiedniego zaangażowania w proces sukcesji zarówno dotychczasowych właścicieli, jak i ich następców, a także kluczowego personelu. Tylko po tym warunkiem proces ten przebiegnie właściwie.

W kolejnym artykule Joanny Wiśniewskiej-Mikosik, zatytułowanym *Rola kultury organizacyjnej małych przedsiębiorstw rodzinnych w procesie sukcesji*, podkreślona została rola kultury organizacyjnej podczas procesów sukcesji. Zaprezentowana została specyfika funkcjonowania podmiotów z sektora rodzinnego, gdzie obowiązuje nieco zmodyfikowana kultura organizacyjna. Celem działania tego typu firm nie jest jedynie wzrost ich wartości rynkowej. Bardzo istotna jest również dbałość o wychowanie „godnych” następców, sukcesorów, którzy zapewnią im dalsze, efektywne funkcjonowanie.

Ostatnim opracowaniem w tej części jest praca zatytułowana *Ocena realizacji programu SPO „Restrukturyzacja i Modernizacja Sektora Żywnościowego oraz Rozwój Obszarów Wiejskich”*, autorstwa Sławomira Koniecznego i Marleiny Prochorowicz. Działalność gospodarcza podmiotów funkcjonujących na wsi opiera się w dużej mierze na przedsiębiorczości rodzinnej. Autorzy w sposób czytelny, przy wykorzystaniu danych liczbowych zaprezentowali pozycję i zna-



czenie polskiego rolnictwa na tle innych krajów Unii Europejskiej. Przeprowadzona została analiza w zakresie liczby złożonych wniosków o dopłaty przez gospodarstwa rolne z podziałem na województwa oraz sektory w branży rolniczej.

Czwarta część zeszytu zawiera jedną publikację, która stanowi prezentację efektów projektu europejskiego. Autorzy Ivan Shotlekov, Mariyana Ilieva, Katia Stefanova oraz Beka Koen w opracowaniu pod tytułem *Questionnaire of training needs and expectations of trainers and teachers – data analysis* zaprezentowali wyniki badań i analiz, zrealizowanych w ramach projektu finansowanego ze środków Unii Europejskiej „ETM – Every trainee matters” programu europejskiego „Life Long Learning Programme”. Wskazano w niej oczekiwania i potrzeby szkoleniowe trenerów i nauczycieli, związanych w sposób praktyczny i teoretyczny z procesem nauczania na odległość w formie e-learningu.

W ostatnim – piątym blok w tym zeszycie zatytułowanym „Polemiki i dyskusje” tym razem prezentujemy tylko jedno opracowanie autorstwa Stanisława Bery zatytułowane „Nauczanie a gospodarcza rzeczywistość – współzależność czy odrębność?”. Autor stara się nas przekonać, że powinien istnieć ścisły – stały związek między nauczaniem o gospodarce i gospodarczą rzeczywistością. Do założonego celu dąży przez: analizę stanu istniejącego w tych związkach (współzależnościach „pionowych” i „poziomych”), wskazanie przyczyn nieprawidłowości i ich konsekwencji. Dużą część publikacji poświęca propozycjom zmian – usprawnień.

Warto podkreślić, iż wszystkie artykuły przeszły przez kompletny proces recenzyjny. Po uwzględnieniu uwag sformułowanych przez recenzenta otrzymały zgodę na opublikowanie w wydawnictwie „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”. Oznacza to, że zamieszczone w nim opracowania charakteryzują się odpowiednim poziomem, dojrzałością przeprowadzonych analiz i stanowią cenny materiał o charakterze naukowym i dydaktycznym. Serdecznie zapraszam do lektury niniejszego zeszytu.

*Paweł Trippner*



RACJONALIZACJA DZIAŁAŃ ZARZĄDCZYCH  
NA PRZYKŁADZIE PODMIOTÓW  
SFERY SPOŁECZNO-GOSPODARCZEJ



*Michał Zawadzki*

Uniwersytet Jagielloński w Krakowie\*

## Teoria krytyczna w epistemologii nauk o zarządzaniu

### 1. Wprowadzenie

Badania naukowe przeprowadzane w naukach o zarządzaniu – podobnie jak we wszystkich innych naukach – determinowane są przez rozwiązania i założenia metateoretyczne przyjmowane na płaszczyźnie epistemologicznej. Decydują one o sposobie stawiania pytań badawczych, o kryteriach oceniania i wartościowania różnych metodologii czy wreszcie wpływają na sposób interpretacji wyników badań. Przyjęte rozwiązania epistemologiczne decydują zatem zarówno o konstrukcji teorii organizacji i zarządzania, wpływając na przebieg badania, jak i zmieniania rzeczywistości organizacyjnej.

Wzrost refleksyjności badawczej w naukach o zarządzaniu możliwy jest dzięki namysłowi nad różnymi nurtami intelektualnymi zasilającymi podstawowe założenia epistemologiczne tych nauk. Z uwagi na coraz większą popularność nurtu krytycznego („Critical Management Studies”) w zachodnich naukach o zarządzaniu (zob. Alvesson, Willmott 1996; Alvesson, Deetz 2000; Alvesson, Bridgman, Willmott 2009), szczególnie istotne wydaje się nasycenie refleksji epistemologicznej w naukach o zarządzaniu w Polsce perspektywą teorii krytycznej i ukazanie konsekwencji badawczych, jakie wynikają z przyjęcia orientacji krytycznej (por. Sułkowski 2006, 2010; Zawadzki 2009b).

Podejmowane w niniejszym artykule rozważania wpisują się w nurt pogłębianej refleksji epistemologicznej nad podstawami filozoficznymi nauk o zarządzaniu, który rozwija się już od wielu lat w zachodnim dyskursie (zob. np. Benson 1977; Burrell, Morgan 1979; Morgan 1983; Deetz 1996; Duberley, Johnson 2003a, 2003b; Knudsen, Tsoukas 2005b), natomiast w Polsce jest obszarem stosunkowo słabo rozpoznanym i rzadko eksploatowanym (por. Krzyżanowski 1999; Sułkowski 2005, 2009).

---

\* Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Instytut Spraw Publicznych Instytut Kultury.

## 2. Refleksja epistemologiczna w naukach o zarządzaniu

Słowo „epistemologia” wywodzi się z greckich słów *episteme* i *logos*. Oznacza zatem wiedzę na temat wiedzy. Epistemologia to „(...) samorefleksja dyscypliny naukowej, dotycząca jej podstaw poznawczych” (Sułkowski 2005, s. 12). W przypadku nauk o zarządzaniu refleksja epistemologiczna wiąże się z koniecznością dokonywania prób krzyżowania ze sobą dyskursu filozofii poznania oraz teorii organizacji i zarządzania w celu diagnozy przyjmowanych założeń metateoretycznych w naukach o zarządzaniu. Rozwiązania o charakterze epistemologicznym nie tylko określają sposób konstruowania wiedzy przez naukowców, ale także dotyczą codziennej działalności każdego człowieka, w tym menedżerów. Uzasadnianie własnych przekonań, ocenianie wiedzy pod kątem stopnia wiarygodności, nadawanie sensu własnym doświadczeniom i działaniom to procesy bazujące na określonych (przyjmowanych świadomie lub nieświadomie) rozstrzygnięciach epistemologicznych. Wpływają one na sposób działania osób zaangażowanych w procesy zarządzania i organizowania oraz decydują o przyjmowanych rozwiązaniach organizacyjnych (Duberley, Johnson 2003b, s. 8).

Teoria organizacji i zarządzania rozpatrywana jako dyscyplina naukowa czy jako akademicka płaszczyzna badań naukowych specjalizująca się w studiach na temat fenomenów organizacyjnych (Knudsen, Tsoukas 2005a, s. 2) ma charakter polityczny: jej celem jest generowanie wiedzy użytecznej, stanowiącej podstawę dla zmiany rzeczywistości organizacyjnej. Organizacje to społecznie zakorzenione kolektywy, których kształt i sposób funkcjonowania zależy od zasobów symbolicznych osób zaangażowanych w ich konstytuowanie. Zasobów tych dostarcza teoria organizacji i zarządzania: składają się one ze znaczeń pozwalających na nadawanie sensu rzeczywistości organizacyjnej w określony sposób. Tym samym, jak zauważa John Van Maanen, teorie produkowane w ramach nauk o zarządzaniu nie tyle odbijają rzeczywistość, co ją wytwarzają (Van Maanen 1995, s. 135). Jak pisze w tym kontekście Łukasz Sułkowski, nauki o zarządzaniu „(...) nie zajmują się wyłącznie opisem rzeczywistości, one ją aktywnie współtworzą. Są zatem w równym stopniu poznawcze, co i kreatywne, są jednocześnie nauką i sztuką” (Sułkowski 2005, s. 7).

Nauki o zarządzaniu stanowią praktyczną działalność badawczą o charakterze społecznym, opierającym się na kolektywnym, zakorzenionym historycznie wysiłku badaczy, którzy komunikują się intersubiektywnie przy pomocy historycznie uwarunkowanego języka w celu interpretacji rzeczywistości w procesie badawczym (Knudsen, Tsoukas 2005a, s. 7–8). Innymi słowy, jak zauważa Sułkowski (2005, s. 59), „zarządzanie jest nauką, ponieważ jest społecznie konstytuowane jako nauka, tzn. tworzy ją środowisko specjalistów, stanowiące są we-

wnątrzydyscyplinarne reguły dyskursu i instytucje naukowe, a wytwory zarządzania są uznawane za wiedzę naukową”.

Badacze przyjmują w swoich badaniach określone, i zinternalizowane założenia teoriopoznawcze, natomiast badania o charakterze epistemologicznym mają na celu refleksję nad tymi założeniami w kontekście próby odpowiedzi na pytanie o to, w jaki sposób określone założenia metateoretyczne wpływają na uzasadnianie ważności danych teorii, na ich konstrukcję i na konsekwencje wynikające z ich praktycznego zastosowania. Jednocześnie badania epistemologiczne zmierzają do zaproponowania kryteriów (również silnie nacechowanych normatywnie) oceny konkurujących ze sobą teorii stanowiących efekt działalności badawczej w naukach o zarządzaniu i wynikających z nich twierdzeń na temat rzeczywistości.

Badania nad epistemologią nie mogą być wolne od wartościowania, ponieważ wiążą się z koniecznością przyjmowania określonych wartości i oceny diagnozowanych rozwiązań teoriopoznawczych, które wpływają na sposób konstytucji teorii organizacji i zarządzania i (tym samym) jednocześnie na sposób kształtowania rzeczywistości przez te teorie. Tym samym badania te nie mogą prowadzić do celu, jakim byłoby ostateczne rozstrzygnięcie na temat kryterium pozwalającego oceniać wiedzę pod kątem jej naukowości czy wiarygodności. Zajmowanie się płaszczyzną epistemologiczną nauk o zarządzaniu nie ma zmierzać do ukonstytuowania niepodważalnych założeń, które pozwoliłyby na ustanowienie obiektywnego kryterium umożliwiającego całkowitą pewność w zakresie oddzielania wiedzy naukowej od nienaukowej czy wiedzy wiarygodnej od niewiarygodnej. Co prawda namysł nad naukowością czy wiarygodnością wiedzy jest przedmiotem badań epistemologicznych, jednak nie może on prowadzić do absolutnych rozwiązań.

Celem badań nad epistemologią nauk o zarządzaniu jest konfrontacja filozoficznych podstaw konstytuujących założenia determinujące sposoby konstytucji wiedzy z dyscypliny zarządzania i próba oceny, jakie znaczenie mają poszczególne założenia w kontekście konstrukcji teorii organizacji i zarządzania oraz badań w naukach o zarządzaniu, a także jak określone założenia epistemologiczne wpływają na relacje między teorią a praktyką.

**Rysunek 1.** Miejsce refleksji metateoretycznej w naukach o zarządzaniu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Knudsen, Tsoukas 2005a, s. 6.



Badania nad epistemologią nie mogą być wolne od wartościowania, ponieważ wiążą się z koniecznością przyjmowania określonych wartości i oceny diagnozowanych rozwiązań teoriopoznawczych, które wpływają na sposób konstytucji teorii organizacji i zarządzania i (tym samym) jednocześnie na sposób kształtowania rzeczywistości przez te teorie. Tym samym badania te nie mogą prowadzić do celu, jakim byłoby ostateczne rozstrzygnięcie na temat kryterium pozwalającego oceniać wiedzę pod kątem jej naukowości czy wiarygodności. Zajmowanie się płaszczyzną epistemologiczną nauk o zarządzaniu nie ma zmierzać do ukonstytuowania niepodważalnych założeń, które pozwoliłyby na ustanowienie obiektywnego kryterium umożliwiającego całkowitą pewność w zakresie oddzielania wiedzy naukowej od nienaukowej czy wiedzy wiarygodnej od niewiarygodnej. Co prawda namysł nad naukowością czy wiarygodnością wiedzy jest przedmiotem badań epistemologicznych, jednak nie może on prowadzić do absolutnych rozwiązań.

Celem badań nad epistemologią nauk o zarządzaniu jest konfrontacja filozoficznych podstaw konstytuujących założenia determinujące sposoby konstytucji wiedzy z dyscypliny zarządzania i próba oceny, jakie znaczenie mają poszczególne założenia w kontekście konstrukcji teorii organizacji i zarządzania oraz badań w naukach o zarządzaniu, a także jak określone założenia epistemologiczne wpływają na relacje między teorią a praktyką.

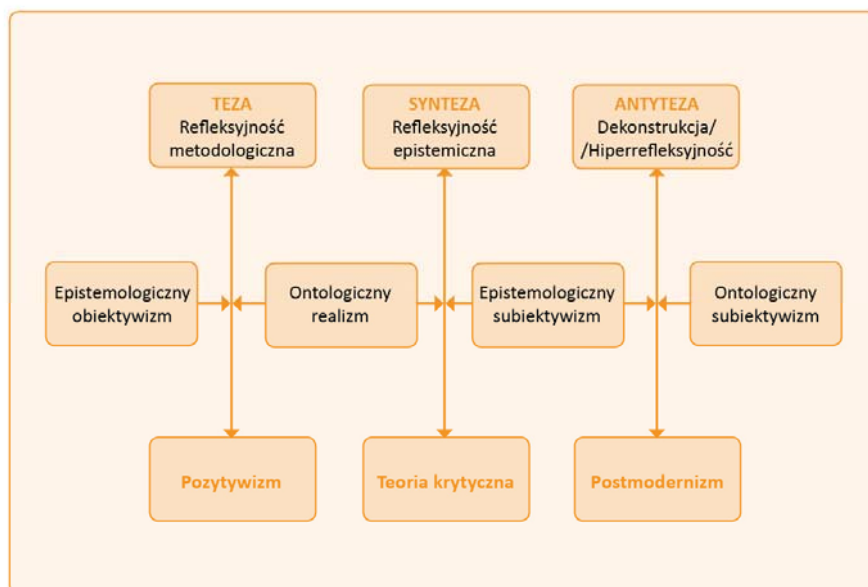
### 3. Miejsce i znaczenie teorii krytycznej w naukach o zarządzaniu

Wzrost refleksyjności badawczej w naukach o zarządzaniu możliwy jest dzięki namysłowi nad różnymi nurtami intelektualnymi zasilającymi podstawowe założenia epistemologiczne tych nauk. W dalszej części artykułu przedstawione zostaną konsekwencje wynikające z przyjęcia założeń teorii krytycznej na grunt epistemologii nauk o zarządzaniu. Refleksja ta będzie czerpała inspirację ze schematu metatereotycznego zaproponowanego przez Joanne Duberley i Phila Johnsona (2003a), którzy uwypuklili najważniejsze założenia filozoficzne charakteryzujące pozytywizm, postmodernizm i teorię krytyczną – traktowane jako źródła intelektualne nauk o zarządzaniu – pod kątem związanych z nimi typów refleksyjności badawczej. Teoria krytyczna traktowana jest tu jako swoista synteza charakteryzująca się przewyciężeniem niedoskonałości założeń dwóch pozostałych nurtów (zob. rysunek 2).

Na rysunku 2. przedstawione są trzy typy refleksyjności charakterystyczne dla badań przeprowadzanych w naukach o zarządzaniu, które osadzone są na określonych założeniach filozoficznych (dotyczących epistemologii i ontologii), charakteryzując odpowiadające tym założeniom nurty w nauce. Przedstawiony

schemat metateoretyczny nie jest oczywiście wyczerpujący i opiera się na arbitralnej decyzji dotyczącej wyboru perspektyw i ich interpretacji. Niemniej jednak proponowany podział ma dużą wartość heurystyczną, ponieważ pozwala na uwypuklenie kluczowych cech teorii krytycznej na mocy kontrastu z innymi orientacjami i na pokazanie znaczenia orientacji krytycznej dla badań podejmowanych w naukach o zarządzaniu.

**Rysunek 2.** Założenia filozoficzne charakteryzujące określone tradycje intelektualne stanowiące źródła dla badań w naukach o zarządzaniu i związane z nimi typy refleksyjności badawczej.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Duberley, Johnson 2003a, s. 1282.

### 3.1. Teza: pozytywizm i refleksyjność metodologiczna

Refleksyjność metodologiczna charakteryzuje podejścia fundacjonalistyczne (lub stosując terminologię zaproponowaną przez Łukasza Sułkowskiego – fundamentalistyczne, zob. Sułkowski 2005), których przykładem jest orientacja pozytywistyczna (zob. np. Donaldson 2005). Przyjmuje się w niej założenia filozoficzne oparte na obiektywizmie epistemologicznym oraz realizmie ontologicznym. Obiektywistyczne ujęcie epistemologii zakłada możliwość istnienia wolnego od teorii języka obserwacyjnego – doświadczenie zmysłowe rzeczywi-

stości dostarcza jedynej pewnej podstawy dla wiedzy naukowej i badań w naukach o zarządzaniu. Prawda ma charakter korespondencyjny – badacz może analizować rzeczywistość w sposób obiektywny i odzwierciedlić w swojej teorii obiektywną rzeczywistość dzięki (wolnemu od wartościowania) zebraniu faktów konstytuujących rzeczywistość (Duberley, Johnson 2003a, s. 1282). Realizm ontologiczny wiąże się z kolei z założeniem, że rzeczywistość istnieje niezależnie od ludzkiej świadomości i poznania.

Orientacja pozytywistyczna uprzywilejowuje świadomość badacza zajmującego się naukami o zarządzaniu przyjmując, iż jest on zdolny do odkrycia „Prawdy” na temat rzeczywistości ze względu na możliwość ukonstytuowania korespondencji pomiędzy językiem (wolnym od teorii) a światem zewnętrznym. Przedmiotem badań nauk o zarządzaniu jest w tej perspektywie jednoznacznie zdefiniowana organizacja oraz procesy zarządzania, które można poznać posługując się metodologią pokrewną przyrodoznawstwu, natomiast produkowana wiedza ma mieć charakter bezzakończony i wolny od wartościowania (Sułkowski 2005, s. 16-17). Nadrzędnym celem badawczym jest odkrycie istniejących *a priori* w rzeczywistości i dostępnych świadomości badawczej uniwersalnych związków przyczynowo-skutkowych dzięki weryfikacyjnizmowi opartemu na empirycznym testowaniu rzeczywistości (np. na mocy eksperymentów czy badań ilościowych na reprezentatywnej próbie badanych). W perspektywie pozytywistycznej „organizacje i zarządzanie można opisać za pomocą zamkniętego zbioru relacji przyczynowo-skutkowych, które opierają się na bezpośredniej analizie empirycznej oraz są neutralne aksjologicznie” (Sułkowski 2005, s. 17)

Nauka jest widziana przez pozytywistów jako ucieleśnienie racjonalności, natomiast same kryteria racjonalności rozpatruje się jako uniwersalne i niepodważalne. Racjonalna metoda naukowa pozwala na znalezienie wiedzy ponadczasowej, pewnej i rozwijającej się w sposób kumulatywny – tym samym uznaje się, że teorie i metody zarządzania mają charakter trwały i wiarygodny niezależnie od warunków historycznych (Sułkowski 2005, s. 17–18). Przyjmuje się możliwość sformułowania jednoznacznej odpowiedzi na pytanie czym jest organizacja, jakie są jej właściwości oraz w jaki sposób efektywnie nią zarządzać.

Refleksyjność badawcza ograniczona zostaje zatem w perspektywie pozytywistycznej do refleksyjności metodologicznej: najważniejsza jest krytyka i ewaluacja „technicznych” aspektów partykularnej metodologii, a nie refleksja nad metateoretycznymi założeniami uzasadniającymi tę metodologię. Proces poznawania rzeczywistości powinien być oddzielony od procesu działania (Sułkowski 2005, s. 20). Wiąże się to z założeniem o konieczności analizowania użytej metodologii w kontekście dążenia do wyeliminowania przez badacza swojego wpływu na badaną rzeczywistość. Ten typ refleksyjności stanowi zatem swoiste narzędzie badawcze, które ma pozwolić badaczowi na rozwój obiektywnego badania (Duberley, Johnson 2003a, s. 1284).

### 3.2. Antyteza: postmodernizm i dekonstrukcja/hiperrefleksyjność

Choć perspektywa postmodernistyczna charakteryzuje się niezwykle złożonością ze względu na wielość przyjmowanych perspektyw (sam termin „postmodernizm” jest wieloznaczny), istnieje kilka zbieżnych idei konstytuujących tę płaszczyznę refleksji. Orientacja postmodernistyczna opiera się przede wszystkim na odrzuceniu epistemologii obiektywistycznej oraz realizmu ontologicznego, które charakteryzującą podejścia fundamentalistyczne (np. pozytywizm) i na przyjęciu założeń subiektywizmu i relatywizmu epistemologicznego i ontologicznego (Alvesson, Deetz 2005; Burrell, Cooper 1988). Tym samym odrzucona zostaje możliwość oddzielenia podmiotu poznającego od poznawanej rzeczywistości. Postmodernistycznie zorientowani badacze w naukach o zarządzaniu (zob. np. Boje, Dennehy, Rosile, Summers 1997; Calás, Smircich 1999; Chia 1995; Gergen, Thatchenkery 1998; Lawrence, Phillips 1998) podkreślają, że nauki te (podobnie jak wszystkie inne) nie są bezinteresowne ani obiektywne, ponieważ badacze – choć mogą żywić wewnętrzne przekonanie o neutralności normatywnej swoich sądów naukowych – zawsze pozostają nieświadomie uwarunkowani interesami zbiorowymi i indywidualnymi, natomiast ich odkrycie jest niemożliwą do zrealizowania utopią (Sułkowski 2005, s. 85).

Kluczowy dla ufundowania antytetycznego stanowiska względem pozytywizmu jest postmodernistyczny zwrot językowy polegający przede wszystkim na uznaniu, że wiedza i prawda mają charakter językowy i są nieustannie otwarte na rewizję i krytykę, a znaczenia nie istnieją poza językiem, dzięki któremu nieustannie konstruujemy rzeczywistość (Duberley, Johnson 2003a, s. 1285; Gergen, Thatchenkery 1998). Wiedza w orientacji postmodernistycznej jest wynikiem partykularnych gier językowych, kreujących pluralizm nieprzystawalnych rozumień rzeczywistości, które nie dostarczają żadnego uzasadnienia epistemologicznego pozwalającego na preferencję któregośkolwiek z rozumień względem innych (Lyotard 1997). Postmoderniści unikają formułowania jakichkolwiek zaleceń w zakresie dokonywania zmian na płaszczyźnie organizacji, wyrażając raczej tolerancję dla pluralizmu znaczeń i możliwości bez narzucania poprawnej wizji.

Dyskurs naukowy w orientacji postmodernistycznej nie jest dyskursem uprzywilejowanym: nauka musi być traktowana jedynie jako jedna z wielu partykularnych tradycji rozbita na wiele gier językowych i pozbawiona uzasadnienia dla głoszenia uniwersalistycznych idei (Sułkowski 2005, s. 88–89). Tym samym prawda – niezależnie czy pojmowana jako możliwy do osiągnięcia racjonalny konsensus czy korespondencja względem niezależnej rzeczywistości – w tej perspektywie nie stanowi wartościowego celu, jakiemu powinny służyć badania przeprowadzane w ramach nauk o zarządzaniu. Relatywistyczne rozumienie poznania prowadzi zatem do odrzucenia przez postmodernistów idei

postępu naukowego, a prawda nie stanowi również możliwej bazy moralnej dla praktyk menedżerskich (Duberley, Johnson 2003a, s. 1286).

Celem postmodernistycznej pracy intelektualnej jest przede wszystkim ukazywanie sprzeczności i konfliktów pomiędzy grami językowymi charakteryzującymi się niewspółmiernością (*incommensurability*) – język produkuje tak wiele rzeczywistości, jak wiele jest możliwości opisu i wyjaśniania. Dzięki metodzie dekonstrukcji (Derrida 2004) możliwy jest demontaż konstrukcji językowych w celu ujawniania wrodzonych sprzeczności, założeń i różnych warstw znaczeń, które ukryte przed naiwnym czytelnikiem i nierozpoznane przez autora prowadzą do marginalizacji jednych znaczeń kosztem innych (Duberley, Johnson 2003a, s. 1286). Tym samym znaczenia konstytuujące życie organizacyjne czy nawet samo pojęcie organizacji rozpatrywane są zawsze jako nietrwałe, lokalnie usytuowane i możliwe do zdekonstruowania.

Podstawowe pytanie zadawane przez badaczy zorientowanych postmodernistycznie dotyczy tego, jakie mechanizmy powodują uznanie określonego znaczenia za faktyczne i obowiązujące i jakie są konsekwencje wynikające z takiego uprzywilejowania (Duberley, Johnson 2003a, s. 1286). Każdy tekst zdaniem postmodernistów zawiera ukrytą logikę narracji determinującą sposób pojmowania kwestii władzy, wiedzy czy autorytetu – każdy przedmiot zainteresowania nauk o zarządzaniu może podlegać dekonstrukcji (może to być na przykład koncepcja „Total Quality Management”, zob. Lawrence, Phillips 1998 czy koncepcja zachowań organizacyjnych, zob. Boje, Dennehy, Rosile, Summers 1997). Celem dekonstrukcji nie jest jednak narzucanie określonych rozwiązań (ponieważ prowadziłyby to do ukonstytuowania dalszych nierówności przez hegemoniczny wpływ jednej wizji), ale refleksyjne oświetlenie pluralizmu alternatywnych społecznych konstrukcji rzeczywistości. Cel ten ujmowany jako zalecenie dla badaczy z dyscypliny nauk o zarządzaniu, dotyczy powinności nieustannego dokonywania refleksyjnej dekonstrukcji przyjmowanych założeń w myśl idei, że dyskurs naukowy niczego nie odkrywa, lecz jedynie podtrzymuje rozmowę (Sułkowski 2005, s. 86).

### 3.3. Synteza: teoria krytyczna i refleksyjność epistemiczna

Refleksyjność epistemiczna – charakterystyczna dla teorii krytycznej – wiąże się dążeniem do unikania postmodernistycznego nihilizmu związanego z przyjęciem radykalnego relatywizmu, ale z jednoczesnym dążeniem do unikania pozytywistycznej pułapki kreowania represyjnych dyskursów (Duberley, Johnson 2003a, s. 1289). Ten typ refleksyjności przede wszystkim zakłada konieczność dokonywania metateoretycznej refleksji nad założeniami filozoficznymi w badaniach naukowych – założeniami, które badacze z dyscypliny nauk o zarządzaniu internalizują na mocy intersubiektywnej komunikacji jako człon-

kowie określonej wspólnoty naukowej (Bourdieu 2009; Clegg, Hardy 1997). Refleksja ta obejmuje diagnozę wpływu partykularnego, społecznego usytuowania badacza na wyniki jego badań i tym samym uznanie, że różne wyniki badań mogą być w równym stopniu uzasadnione i ważne. Tym samym kluczowe w tym podejściu jest zanegowanie wizji świata jako obiektywnie dostępnej społecznej rzeczywistości i dążenie do denaturalizacji hegemonicznych dyskursów (np. konstytuowanych na mocy badań naukowych zorientowanych pozytywnie i roszcujących sobie pretensję do uniwersalnej ważności) poprzez uwypuklanie społeczno-kulturowego zakorzenienia badaczy produkujących te wizje.

Kluczowym przedstawicielem teorii krytycznej w naukach społecznych i jednocześnie reprezentantem refleksyjności epistemicznej jest Jürgen Habermas, który na mocy koncepcji „idealnej sytuacji komunikacyjnej” dokonał w humanistyce swoistego zwrotu intersubiektywnego, przewyższającego zarówno patologię pozytywizmu (kreowanie hegemonicznych dyskursów), jak i postmodernizmu (kryzys legitymizacji) (Duberley, Johnson 2003a, s. 1289; Habermas 1972, 1983, 2002). Jego zdaniem legitymizacja wiedzy zależy od jej osadzenia na konsensusie osiągalnym na mocy idealnej sytuacji komunikacyjnej, gdzie dyskursywnie osiągnięta zgoda pojawia się wtedy, gdy wywodzi się z argumentów i analiz niedeterminowanych koniecznością uciekania się do przymusu czy fałszu. Wspólny konsensus zakłada zatem konieczność dążenia do zgody nie tylko w odniesieniu do rezultatów komunikacji, ale także w zakresie reguł i logiki rozumowania, które do nich prowadzą (Duberley, Johnson 2003a, s. 1289).

Zdaniem Habermasa, założenia charakteryzujące epistemologię obiektywistyczną uodparniają badaczy na epistemologiczną samorefleksję (Habermas 1972). Technicyzm i scjentyzm pozytywizmu efektywnie wyklucza debatę na temat etycznych wymiarów zarządzania i prowadzi do pasywnego, bezkrytycznego odbioru wyników badań zarządzania przez publiczność organizacyjną. Zdaniem niemieckiego filozofa legitymizowana wiedza nie może i nie powinna być wynikiem uprzywilejowanej roli autorytatywnej wizji, lecz musi być wynikiem niezakłóconej publicznej debaty i argumentacji. Wiedza uzyskuje swoją racjonalność nie na mocy egocentrycznego rozumowania zredukowanego do uprzywilejowanej jednostki, ale dzięki demokratycznie negocjowanym i społecznie konstruowanym definicjom rzeczywistości poprzez relacje społeczne ukonstytuowane pomiędzy ludźmi. Tym samym refleksyjność epistemiczna przybiera formę emancypacyjną, ponieważ zmierza do problematyzacji przyjmowanych jako oczywiste społecznych konstrukcji rzeczywistości, które ułożone są na płaszczyźnie różnych praktyk, interesów czy motywów konstytuujących określone sposoby nadawania sensu wśród różnych społeczności (w tym wspólnoty naukowej) (Duberley, Johnson 2003a, s. 1289).

Warto zauważyć, że o ile Habermas zachowuje w swoim podejściu realizm ontologiczny, o tyle nie wskazuje, w jaki sposób zewnętrzna rzeczywistość mo-

że odgrywać regulatywną rolę w zakresie kształtowania konstrukcji społecznych. Niezależna rzeczywistość umożliwia i kształtuje procesy badawcze jedynie na zasadzie sprzężenia zwrotnego – nie wskazuje zatem jedynie słusznych odpowiedzi na zadane pytania, gdyż wyniki badań zawsze pozostają możliwe do podważenia i zakwestionowania, ale kształtuje możliwość ich osiągnięcia, formułowania i komunikowania.

Refleksyjność epistemiczna odgrywa zatem kluczową rolę w kontekście konstytucji wiedzy refleksyjnej będącej efektem denaturalizacji praktyk społecznych – w tym badań naukowych podejmowanych przez badaczy w dyscyplinie zarządzania. Krytyczna autorefleksja pozwala podawać w wątpliwość przyjęte założenia teoriopoznawcze czy odnosić się świadomie do założonych celów badawczych i poszukiwać sensowych alternatyw. Nie prowadzi to jednak do nihilizmu opartego na skrajnym relatywizmie, ponieważ refleksja na temat refleksji ograniczona jest przez dostępne warunki społeczno-kulturowe kształtujące nasze sposoby rozumienia.

Warto dodać, że zdaniem radykalnych pedagogów (Giroux, Witkowski 2010; Freire 2001) i przedstawicieli nurtu krytycznego zorientowanych na krytyczną diagnozę edukacji menedżerskiej (Contu 2009; Grey 2004) refleksyjność epistemiczna powinna stanowić podstawę dla procesów edukacji (w tym edukacji menedżerskiej, zob. Zawadzki 2010), w których autentyczny dialog prowadziłby do emancypacji podmiotów na mocy autorefleksji nad własną sytuacją egzystencjalną (por. Zawadzki 2009a).

Kluczowym wnioskiem wynikającym z analizy roli refleksji epistemicznej dla badań naukowych podejmowanych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu jest fakt, iż refleksja ta prowadzi do rekonceptualizacji (na mocy autorefleksji) założeń czy rozumień przyjmowanych przez badaczy, a także do podejmowania przez nich prób nasycania refleksyjnością i krytycznym zmysłem zarówno innych badaczy wchodzących w skład wspólnoty naukowej zarządzania, jak i ludzi zaangażowanych w działania organizacyjne. Badania wykorzystujące teorię krytyczną nie mają zatem zmierzać do odkrywania obiektywnych, uniwersalnych prawd na temat rzeczywistości organizacyjnej, ale mają skutkować ukazywaniem alternatywnych możliwości interpretacji i rozumienia różnych aspektów zarządzania, w tym działania w organizacji i wzrostem krytycznej refleksyjności w celu przezwyciężenia hegemonicznych wpływów represyjnych dyskursów uznawanych za naturalne. Nie ma to jednak skutkować skrajnym relatywizmem związanym z niekończącym się procesem dekonstrukcji i fragmentacją niewspółmiernych dyskursów, ale ma zmierzać do konsensusu opartego na intersubiektywnej komunikacji znaczeń.

Podsumowując warto zauważyć, że badania kierowane przez refleksyjność epistemiczną (ucieleśnione w teorii krytycznej) z jednej strony wykraczają poza refleksyjność metodologiczną (pozytywizm), ponieważ badacz nie jest tu poj-

mowany jako autonomiczny, obiektywny diagnosta rzeczywistości, ale jako podmiot uwikłany w kontekst społeczno-kulturowy, który produkuje partykularne i krytykowane wizje rzeczywistości. Z drugiej jednak strony nie oznacza to wpadania w pułapkę relatywizmu stanowiącego podstawę dla hiperrefleksyjności, ponieważ w gruncie rzeczy zakłada się wiarę w możliwość osiągnięcia prawdy opartej na konsensusie.

Główną rolą badań kierowanych przez teorię krytyczną jest demokratyzacja relacji społecznych pozwalająca na wzrost jakości komunikacji i refleksyjności. W kontekście badań w naukach o zarządzaniu oznacza to dążenie do stawiania nowych pytań, prób dokonywania alternatywnych interpretacji istniejących problemów, kreowania nowych problemów badawczych i uwrażliwianie na konieczność dokonywania krytycznej autorefleksji. Zestawienie cech charakterystycznych dla trzech omówionych typów refleksyjności i związanych z nimi orientacji badawczych przedstawia rysunek 3.

**Rysunek 3.** Cechy orientacji badawczych w naukach o zarządzaniu

Orientacja badawcza	Typ refleksyjności	Cel	Proces badawczy	Wynik	Typ badacza
<i>Pozytywizm</i>	Metodologiczna	Obiektywne zbadanie rzeczywistości	Usuwanie błędów metodologicznych	Reprodukcja <i>status quo</i>	Ekspert
<i>Postmodernizm</i>	Dekonstrukcyjna	Odkrycie alternatywnych dyskursów	Dekonstrukcja	Rozwój nowych dyskursów	Dekonstruktor
<i>Teoria krytyczna</i>	Epistemiczna	Emancypacja	Krytyczna diagnoza świadomości/dyskursu	Denaturalizacja	Krytyczny facylitator

Opracowanie własne na podstawie: *Duberley, Johnson 2003a, s. 1293.*

Badania kierowane przez refleksyjność epistemiczną – charakterystyczne dla teorii krytycznej stanowiącej podstawową inspirację intelektualną dla nurtu krytycznego w naukach o zarządzaniu – charakteryzują się następującymi cechami: ich głównym celem jest zmiana społeczna na mocy emancypacji rozumianej jako wzrost refleksyjności krytycznej zarówno wśród badaczy zarządzania (autorefleksja metateoretyczna), jak i osób zaangażowanych w edukację menedżerską oraz działalność organizacyjną. Emancypacja pozwala na refleksyjny opór względem destrukcyjnych dyskursów (kontroli, władzy, racjonalności instrumentalnej itd.), ucieleśnionych tak w tekstach naukowych z dyscypliny zarządzania, w świadomości badaczy, jak i w świadomości uczestników organizacji (w tym



menedżerów) i edukacji. Proces badawczy opiera się w głównej mierze na krytycznej diagnozie tekstów (naukowych, popularnonaukowych) z dyscypliny zarządzania, krytycznej diagnozie świadomości naukowej innych badaczy i krytycznej analizie świadomości osób zaangażowanych w procesy organizowania kształcenia i zarządzania. Wynikiem badań jest przede wszystkim denaturalizacja zastanego porządku (traktowanego powszechnie jako naturalny i oczywisty przez badaczy z dyscypliny zarządzania czy przez uczestników organizacji) związana z transformatywną redefinicją zastanego *status quo*, prowadząca do zmiany społecznej i ukonstytuowania nowego (podważalnego) konsensusu.

Rola badacza polega przede wszystkim na krytycznej interwencji w płaszczyznę swojej świadomości, jak i świadomości innych badaczy i badanych aktorów mająca na celu emancypację. Emancypacja i upelnomocnienie mają zatem obejmować zarówno badaczy, podmioty uczestniczące w procesach kształcenia menedżerskiego, jak i członków organizacji dzięki inspirującej konstrukcji tekstów naukowych z dyscypliny zarządzania, procesowi krytycznej debaty we wspólnocie naukowej, badaniom partycypacyjnym opartym na krytycznej etnografii (zob. Duberley, Johnson 2009) czy dzięki krytycznemu dialogowi w procesie edukacji menedżerskiej wykorzystującej krytyczne publikacje (zob. Contu 2009).

#### 4. Podsumowanie

Badania naukowe przeprowadzane w naukach o zarządzaniu powinny charakteryzować się wysokim poziomem refleksyjności na płaszczyźnie epistemologicznej. Wybór założeń epistemologicznych i związanych z nimi określonych tradycji naukowych założeń normatywnych ma kolosalne znaczenie zarówno w kontekście sposobu badania rzeczywistości organizacyjnej, jak i interpretacji wyników, a także w perspektywie zmieniania tej rzeczywistości. Krytyczna autorefleksja nad przyjmowanymi założeniami filozoficznymi w badaniach prowadzonych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu to zatem kwestia nie tylko rzetelności, ale i etyki badawczej.

W artykule poprowadziłem refleksję nad epistemologią nauk o zarządzaniu pokazując rolę i znaczenie teorii krytycznej dla badań nad światem zarządzania i organizowania. Refleksyjność epistemiczna jako cecha badań kierowanych przez założenia teorii krytycznej charakteryzuje się głębokim poziomem autorefleksji nad podstawami filozoficznymi prowadzonych badań. Ten typ refleksyjności stoi w opozycji względem refleksyjności metodologicznej charakterystycznej dla orientacji pozytywistycznej, w której roszczenie do Obiektywizmu eliminuje konieczność rozpatrywania założeń epistemologicznych jako silnie nacechowanych normatywnie i zakorzenionych w partykularnych tradycjach

intelektualnych. Teoria krytyczna przezwycięża również braki orientacji postmodernistycznej, w której dekonstrukcjonizm i hiperrefleksyjność mogą prowadzić do nihilizmu poznawczego.

Warto zatem nasycać badania w dyscyplinie nauk o zarządzaniu założeniami filozoficznymi charakterystycznymi dla teorii krytycznej. Pozwala ona nie tylko na krytyczną autorefleksję epistemologiczną, ale także na troskę o podmiotowy wymiar egzystencji jednostek zaangażowanych w procesy organizowania i zarządzania. Przezwyciężenie dominującej, pozytywistycznej orientacji polskiego dyskursu nauk o zarządzaniu na rzecz perspektywy krytycznej to jedno z najważniejszych wyzwań, jakie stoją współcześnie przed tymi naukami.

## Bibliografia

- Alvesson M., Bridgman T., Willmott H. (red.). (2009), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford.
- Alvesson M., Deetz S. (2000), *Doing Critical Management Research*, Sage Publications, London.
- Alvesson M., Deetz S. (2005), *Critical Theory and Postmodernism: Approaches to Organization Studies*, [w:] C. Grey, H. Willmott (red.), *Critical Management Studies. A Reader*, Oxford University Press, Oxford, pp. 60–106.
- Alvesson M., Willmott H. (1996), *Making Sense of Management. A Critical Introduction*, Sage Publications, London.
- Benson K. J. (1977), *Organizations: A Dialectical View*, „Administrative Science Quarterly”, vol. 22, pp. 1–21.
- Boje D. M., Dennehy R. F., Rosile G. A., Summers D. J. (1997), *Deconstructing the Organizational Behavior Text*, „Journal of Management Education”, no 21/3, pp. 343–360.
- Bourdieu P. (2009), *Rozum praktyczny: o teorii działania*, przeł. J. Stryczyk, Wyd. UJ, Kraków.
- Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*, Heinemann, London.
- Burrell G., Cooper R. (1988), *Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction*, „Organization Studies”, no 9/1, pp. 91–112.
- Calás M. B., Smircich L. (1999), *Past Postmodernism? Reflections and Tentative Directions*, „Academy of Management Review”, vol. 24, no. 4, pp. 649–671.
- Chia R. (1995), *From Modern to Postmodern Organizational Analysis*, „Organization Studies”, no 16/4, pp. 579–604.
- Clegg S., Hardy C. (1997), *Relativity Without Relativism: Reflexivity in Post-Paradigm Organization Studies*, „British Journal of Management”, vol. 8, special issue, pp. 5–17.
- Contu A. (2009), *Critical Management Education*, [w:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford, s. 536–550.
- Deetz S. (1996), *Describing Differences in Approaches to Organization Science: Rethinking Burrell and Morgan and Their Legacy*, „Organization Science”, vol. 7, no 2, pp. 191–207.
- Derrida J. (2004), *Pismo i różnica*, przeł. K. Kłosiński, Wyd. KR, Warszawa.
- Donaldson L. (2005), *Organization Theory as a Positive Science*, [w:] C. Knudsen, H. Tsoukas (red.), *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical Perspectives*, Oxford University Press, Oxford-New York, s. 39–62.

- Duberley J., Johnson P. (2003a), *Reflexivity in Management Research*, "Journal of Management Studies", no 40/5, pp. 1279–1303.
- Duberley J., Johnson P. (2003b), *Understanding Management Research: An Introduction to Epistemology*, Sage Publications, London.
- Duberley J., Johnson P. (2009), *Critical Management Methodology*, [w:] M. Alvesson, T. Bridgman, H. Willmott (red.), *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*, Oxford University Press, Oxford, s. 345–368.
- Freire P. (2001), *Pedagogy of freedom: ethics, democracy, and civic courage*, Rowman & Littlefield Publishers, Lanham.
- Gergen K. J., Thatchenkery T. J. (1998), *Organizational Science in a Postmodern Context*, [w:] R. C. H. Chia (red.), *In the Realm of Organization. Essays for Robert Cooper*, Routledge, London - New York, s. 15–43.
- Giroux A. H., Witkowski L. (2010), *Edukacja i sfera publiczna. Idee i doświadczenia pedagogiki radykalnej*, Impuls, Kraków.
- Grey C. (2004), *Reinventing Business Schools: The Contribution of Critical Management Education*, "Academy of Management Learning and Education", vol. 3, no 2, pp. 178–186.
- Habermas J. (1972), *Knowledge and Human Interests*, Beacon Press, Boston.
- Habermas J. (1983), *Teoria i praktyka: wybór pism*, tłum. M. Łukasiewicz, Z. Krasnodębski, PIW, Warszawa.
- Habermas J. (2002), *Teoria działania komunikacyjnego*, przeł. A. M. Kaniowski, Tom I *Racjonalność działania a racjonalność społeczna* i Tom II, *Przyczynek do krytyki rozumu funkcjonalnego*, PWN, Warszawa.
- Knudsen C., Tsoukas H. (2005a), *Introduction: The Need for Meta-Theoretical Reflection in Organization Theory*, [w:] Tychże (red.), *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical Perspectives*, Oxford University Press, Oxford-New York, s. 1–36.
- Knudsen C., Tsoukas H. (red.). (2005b), *The Oxford Handbook of Organization Theory: Meta-theoretical Perspectives*, Oxford University Press, Oxford-New York.
- Krzyżanowski L. J. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa.
- Lawrence T.B., Philips, N. (1998), *Commentary: separating play and critique: postmodern and critical perspectives on TQM/BPR*, "Journal of Management Inquiry", no 7 (2), pp. 154–160.
- Liotard J.-F. (1997), *Kondycja ponowoczesna: raport o stanie wiedzy*, przeł. J. Kowalska, J. Migasiński, „Aletheia”, Warszawa.
- Morgan G. (red.). (1983), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Sage Publications, Beverly Hills, California.
- Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2006), *Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 1, s. 5–13.
- Sułkowski Ł. (2009), *Paradygmaty nauk społecznych w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, "Zarządzanie zasobami ludzkimi", nr 6 (71), s. 121–134.
- Sułkowski Ł. (2010), *Od redaktora naczelnego. Krytyczne studia w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2 (140).
- Van Maanen J. (1995), *Style as Theory*, "Organization Science", vol. 6, no 1, pp. 133–143.
- Zawadzki M. (2009a), *Kilka uwag na temat autonomizacji jako patologii organizacyjnej uczelni państwowych w Polsce*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 2, s. 90–101.
- Zawadzki M. (2009b), *O potrzebie autokrytyki w naukach o zarządzaniu*, „Culture Management/Kulturmanagement/Zarządzanie Kulturą”, nr 2, s. 310–313.
- Zawadzki M. (2010), *Autorytet symboliczny jako wyzwanie dla edukacji menedżerskiej i nauk o zarządzaniu*, [w:] L. Witkowski, M. Jaworska-Witkowska (red.), *Pedagogika i zarządzanie*

*edukacją i rozwojem. W perspektywie troski o uniwersytet i kulturę humanistyczną*, seria: „Przebudzenia Humanistyczne. Kolokwia”, tom I, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, s. 222–248.

### **Critical theory in the epistemology of management sciences**

#### **Summary**

Every scientific research in management sciences is determined by the meta-theoretical assumptions on an epistemological level. The aim of the article is to analyze consequences of adaptation of critical theory's assumptions to the epistemological field of management sciences. Critical theory is shown as an orientation which overcomes the lacks and mistakes of positivist and post-modernist orientations.

Aneta Jakonis  
SWSPiZ w Łodzi

## Kulturowe uwarunkowania LEAN MANAGEMENT

### 1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest wstępna analiza kulturowych uwarunkowań podejścia do zarządzania zwanego Lean Management. W pierwszej części artykułu zostaną zaprezentowane podstawowe założenia Lean. Następnie przedstawiony zostanie związek pomiędzy kulturą narodową i kulturą organizacyjną. W trzeciej części podjęta zostanie próba analizy: czy i jak kulturowe uwarunkowania wpływają na procesy implementacji oraz funkcjonowania Lean Management. W pracy przyjęto założenie, że różnice kulturowe pomiędzy organizacjami i otoczeniem w którym funkcjonują, mają zasadniczy wpływ na stosunek do filozofii Lean. Stąd też zaprezentowano charakter japońskich organizacji, który działa wspierająco na implementację tego stylu zarządzania oraz charakter polskich organizacji, który może stwarzać potencjalne problemy w jego implementacji. Przykłady potwierdzające powyższą tezę zostaną zaprezentowane w czwartej części opracowania. Zostały one wypracowane na podstawie literatury przedmiotu oraz kilkuletniego doświadczenia autorki w zakresie pracy jako trener i konsultant współwdrażający system Lean Manufacturing. Są również wstępem do międzynarodowych badań nad kulturowymi uwarunkowaniami Lean Management, m.in. w Polsce, Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych i Meksyku.

### 2. Podstawowe założenia Lean Management

Lean to rezultat kilkunastoletniej pracy Taiichi Ohno i jego zespołu w fabrykach Toyoty, które podobnie jak i reszta japońskiego przemysłu motoryzacyjnego musiała walczyć o swoje miejsce na konkurencyjnym globalnym rynku po II wojnie światowej<sup>1</sup>. Głównym konkurentem japońskiego przemysłu motoryzacyjnego były Stany Zjednoczone Ameryki – lider masowej, nisko kosztowej

---

<sup>1</sup> T. Ohno, *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, New York 1988.

produkcji. Jak powiedział T. Ohno: na początku jest zawsze potrzeba<sup>2</sup> i to właśnie potrzeba przewagi konkurencyjnej, produkowania samochodów o najwyższej jakości, po najniższych kosztach i zgodnie z zamówieniem klienta, zdeterminowała przemiany w fabrykach Sakichi Toyody, które zaowocowały efektywnym kompleksowym systemem zarządzania.

Lean to podejście do zarządzania, swoista filozofia albo stan umysłu<sup>3</sup>, stąd wdrażanie Lean to kształtowanie postaw, nowych nawyków i działania zespołowego. Dla japońskiego przemysłu było to stosunkowo proste ze względu na specyficzne uwarunkowania kulturowe, co istotne – będące kwintesencją Lean, np. holizm, odpowiedzialność czy synchronia. Filozofia Lean wyrasta z kultury japońskich organizacji przemysłowych i kultury narodowej, np. pod względem unikania marnotrawstwa – jednej z podstawowych zasad Lean. Japonia ma ograniczone zasoby bogactw naturalnych i terytorium, tak więc musi je bardzo efektywnie wykorzystywać. Unikanie marnotrawstwa, oszczędność i szacunek do zasobów to naturalne postawy Japończyków. Podobnie jak szacunek dla autorytetów, hierarchiczność czy rytualizacja kultury i działanie zespołowe<sup>4</sup>. Wszystkie te cechy wpisują się w metodologię Lean i jak już zostało wspomniane, stanowią podstawę specyficznego nastawienia do pracy, stanowiącego kwintesencję tej filozofii zarządzania.

Lean dosłownie tłumaczy się jako odchudzanie lub szczupły<sup>5</sup>, jednakże nie należy upraszczać istoty Lean Management do odchudzenia organizacji w sensie redukcji zasobów. Szczupłość dotyczy przede wszystkim unikania marnotrawstwa i uzyskiwania najwyższej jakości przy minimalnym wymaganym nakładzie środków: „prawdziwe doskonalenie w zakresie efektywności oznacza zero strat i 100% produkcji bez wad”<sup>6</sup>. Według T. Ohno źródła strat w organizacji to: nadprodukcja, czekanie, transport, nadmierne zapasy, niepotrzebny ruch, wady procesów produkcyjnych oraz wytwarzanie wadliwych produktów<sup>7</sup>. Nadprodukcja to produkowanie więcej niż potrzebujemy, jest przeciwieństwem systemu produkcyjnego zgodnego z filozofią Lean, gdzie produkujemy tylko takie wyroby i w takiej ilości, miejscu i czasie, które zaspokajają konkretne zamówienie klienta. Czekanie to strata czasu, związana z oczekiwaniem na komponenty, złą logistyką, nieefektywnym systemem zamówień, opóźnieniami w systemie dostaw, złą organizacją pracy itp. Kolejne źródło strat – transport, dotyczy wielkości i częstotliwości transportu partii produkcyjnych (im większe tym mniej efek-

---

<sup>2</sup> Ibidem, s. 15.

<sup>3</sup> P. Dennis, *Lean Production Simplified*, Productivity, New York 2002, s. 17.

<sup>4</sup> K. Konecki, *W japońskiej fabryce. Społeczne i kulturowe aspekty pracy i organizacji przedsiębiorstwa*, ISUŁ, Łódź 1992.

<sup>5</sup> J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, WAE, Wrocław 1997, s. 224.

<sup>6</sup> T. Ohno, *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, New York 1988, s. 19.

<sup>7</sup> Ibidem, s. 10–20.

tywny), a także organizacji transportu wewnątrz zakładu (brak ustalonych tras, puste przebiegi, brak sekwencji, standaryzacji itp.). Kolejne źródło marnotrawstwa – nadmierne zapasy to głównie wynik rozrastającego się magazynu, tzw. martwe zapasy, podwójna obsługa, zły system składowania części. Gromadzenie nadmiernych zapasów wiąże się także z brakiem wyrównanej produkcji i dużym rozmiarem partii produkcyjno-logistycznych. Następnie niepotrzebny ruch, który możemy znaleźć nie tylko w procesach logistycznych, ale w dużej mierze również w organizacji produkcji, np. ze względu na złą organizację miejsca pracy. I wreszcie wady samych procesów, ich nadmiar, niepotrzebne kroki, procedury, mnożenie kontroli i zbędnej biurokracji. Ostatnie źródło strat – wadliwe produkty to np. wyrób z defektem, złej jakości, o złym wykończeniu, uszkodzony itp.

Lean opiera się na systemie organizacji produkcji *Just In Time* (dokładnie na czas) czyli wytwarzania tylko potrzebnych wyrobów, na czas, w ilości żądanej przez klienta<sup>8</sup> i jest przeciwieństwem masowej produkcji *just in case*<sup>9</sup> (na wszelki wypadek). Zasada: zrób więcej angażując mniej oznacza: większą produktywność przy wykorzystaniu mniejszej ilości czasu, miejsca, wysiłku ludzi, maszyn, materiałów, itd. Obecnie w praktyce organizacyjnej rozgranicza się dwa rodzaje Lean Management, tj. Lean Manufacturing, mające zastosowanie w działalności produkcyjnej i Lean Office<sup>10</sup>, stosowane w działalności pozaprodukcyjnej np. w administracji. Zasady, na których opierają się te dwa rodzaje Lean Management są takie same, różnica polega na dopasowaniu narzędzi do specyfiki praktyki organizacyjnej. W poniższej pracy prezentowany jest system Lean w otoczeniu produkcyjnym i usługowym, a na jego określenie używane będą zamiennie: Lean Management oraz Lean Manufacturing.

Podstawowe założenia Lean Manufacturing można przedstawić w graficznej postaci (rys. 1) jako tzw. dom albo budowlę Toyoty<sup>11</sup>. Jak pokazano na poniższym rysunku, bazę Lean stanowi stabilność czyli wypracowanie stałych, powtarzalnych procesów organizacyjnych. Na takiej podstawie można realizować ciągle doskonalenie, określane jako Kaizen, które w połączeniu z pracą zespołową<sup>12</sup> pozwala na dotarcie do przyczyny problemu i jej eliminację oraz ciągle usprawnianie wykonywanych czynności. Doskonalenie zakłada bowiem wyeliminowanie przyczyny problemu, aby nie powtarzał się on już w przyszłości. Można porównać je do działania korygującego w systemach zarządzania jakością i przeciwstawić działaniom korekcyjnym, które usuwają jedynie efekt zaistniałej sytuacji, bez ingerencji w jej przyczynę, nie chronią więc przed pojawieniem się tego samego problemu w przyszłości.

<sup>8</sup> Własne materiały szkoleniowe.

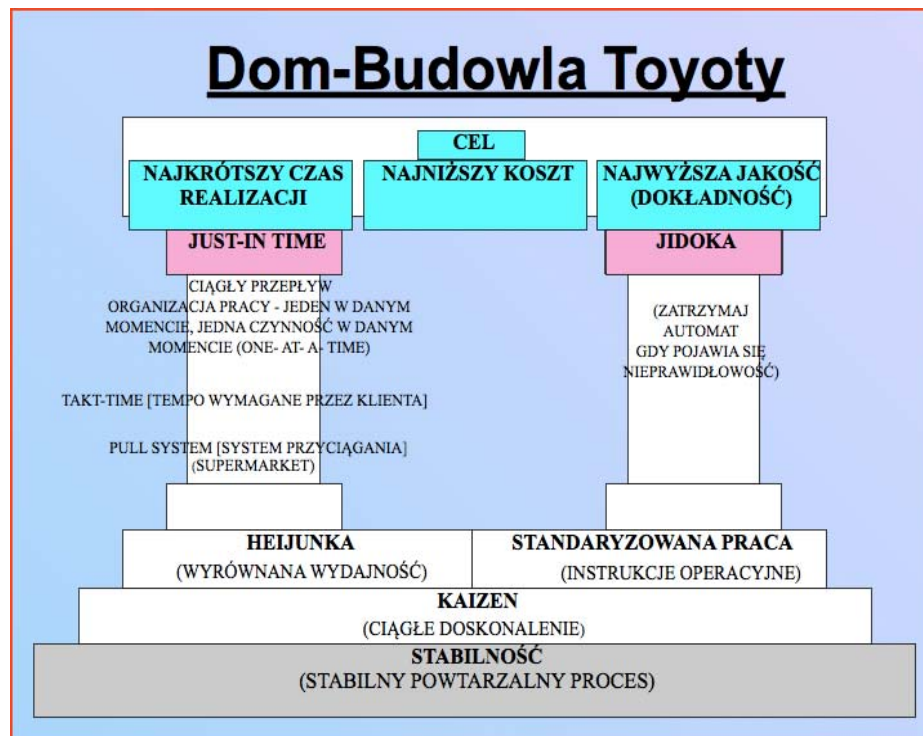
<sup>9</sup> R. J. Schonberger, *Japanese Manufacturing Techniques. Nine Hidden Lessons in Simplicity*, The Free Press, New York 1982, s. 16.

<sup>10</sup> [www.leanvision.com.pl](http://www.leanvision.com.pl)

<sup>11</sup> własne materiały szkoleniowe.

<sup>12</sup> P. Dennis, *Lean Production Simplified*, Productivity, New York 2002, s. 104.

Rysunek 1. Dom- budowla Toyoty - charakterystyka Lean Manufacturing



Źródło: opracowano na podstawie: P. Dennis, Lean Production Simplified, Productivity, New York 2002, s. 18 oraz własnych materiałów szkoleniowych.

Jednym z narzędzi wykorzystywanych w procesie doskonalenia jest tzw. 5S, pomagające w utrzymaniu porządku i czystości w miejscu pracy<sup>13</sup>. Jest ono wykorzystywane jako jedno z podstawowych narzędzi doskonalenia i organizacji przez japońskich pracowników. Pochodzi ono od pięciu słów zaczynających się w języku angielskim na literę “S” i oznacza:

1. *Sort* – sortowanie rzeczy w miejscu pracy na potrzebne i niepotrzebne, a następnie usuwanie wszystkich tych, które zostały oznaczone jako niepotrzebne.
2. *Set in order* – porządkowanie, czyli wyznaczenie miejsca dla każdej z potrzebnych rzeczy i umieszczanie ich na wyznaczonym miejscu,
3. *Shine* – sprzątanie, polerowanie, czyli utrzymywanie swojego miejsca pracy w idealnej czystości. Sprzątanie traktowane jest jednocześnie jako inspekcja, pozwala regularnie kontrolować dany obszar.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 29.



4. *Standardize* – standaryzacja, ustalanie zasad utrzymywania i kontroli porządku i stosowanie ustalonego standardu w codziennej praktyce.
5. *Sustain* – podtrzymywanie osiągniętego stanu rzeczy przy wsparciu najwyższego kierownictwa i powszechnej akceptacji 5S nie tylko jako zbioru standardów, ale przede wszystkim jako stylu życia<sup>14</sup>.

W jednej z badanych organizacji kierownictwo wprowadziło dodatkowy szósty element S – *Safety* – czyli bezpieczeństwo, rozumiane jako bezwypadkowa praca, kształtowanie świadomości personelu w zakresie zasad bezpieczeństwa w organizacji i bezwarunkowego ich przestrzegania. Uwarunkowane jest to strategią i misją firmy, ustalonej na szczeblu centralnym – w USA, tam bowiem znajduje się centrala korporacji. W misji przedsiębiorstwa jednym z kluczowych elementów jest bezpieczeństwo w miejscu pracy, bezpieczeństwo pracowników organizacji i wszystkich osób z zewnątrz, które wchodzi na jej teren. Co ciekawe, bezpieczeństwo jest też jednym z priorytetów pracy w fabrykach Toyoty, jest znakiem dobrej jakości i dobrej organizacji pracy oraz przejawem „dobrego biznesu”<sup>15</sup>.

**Rysunek 2.** Przykład organizacji miejsca pracy przed (fotografia po lewej stronie) i po (fotografia po prawej stronie) wprowadzeniu 5S



Źródło: własne materiały szkoleniowe.

Kolejne elementy wyżej zaprezentowanej budowli to Heijunka i standaryzacja. Heijunka to system wyrównywania produkcji<sup>16</sup> osiąganej poprzez utrzymanie tempa produkcji na stałym, wyrównanym poziomie. Wyrównana produkcja zarówno pod kątem wolumenu jak i różnorodności produkowanego wyrobu pomaga w utrzymaniu stabilności procesów w organizacji oraz

<sup>14</sup> Ibidem, s. 29–36 oraz własne materiały szkoleniowe.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 141

<sup>16</sup> P. Dennis, *Lean Production Simplified*, Productivity, New York 2002, s. 69.

unikaniu braków i nadprodukcji. Wyrównanie to można osiągnąć np. poprzez produkowanie małych partii, w oparciu o rzeczywiste zamówienia klienta. Standaryzacja natomiast to m.in. narzędzie eliminacji strat i marnotrawstwa<sup>17</sup>.

*Just In Time* to system, który zapewnia produkcję tylko wymaganych części, na czas i w ilości wymaganej przez klienta<sup>18</sup>. Podstawowe zasady produkcji na czas to nie produkowanie niczego, czego nie zamówił klient, wyrównywanie produkcji, proste zasady kontroli wizualnej procesu oraz maksymalizacja elastyczności w odniesieniu do ludzi i sprzętu<sup>19</sup>. JIT wspierają takie narzędzia, jak: ciągły przepływ (eliminacja strat i organizacja procesu tak, aby przynosił wartość klientowi), organizacja pracy jeden w danym momencie<sup>20</sup> czy takt time (tempo wymagane przez klienta). Kolejne ważne narzędzie systemu produkcji na czas to system organizacji produkcji pull system (produkcyjny system przyciągania)<sup>21</sup>. Pull system to system produkcyjny który uruchamiany jest poprzez zamówienie klienta<sup>22</sup>. Jest to odwrócenie klasycznego kierunku produkowania, gdzie zaczynamy proces od planowania, następnie przechodzimy do wytwarzania i do umieszczania wyrobu gotowego w magazynie. Według Lean, powierzchnia magazynowa powinna być maksymalnie odchudzona, a minimalna ilość wyrobu (jednostka produkcyjno-logistyczna czyli najmniejsza możliwa do wyprodukowania i sprzedania jednostka) powinna zawsze znajdować się w małym dynamicznym magazynie zwanym supermarketem, z którego szybko może być dystrybuowana do klienta<sup>23</sup>. Dlatego w systemie pull to właśnie dystrybucja produktu do klienta (sprzedaż) jest dla produkcji sygnałem do pracy. Jest to system bardzo efektywny, minimalizujący zapasy i straty, ale również bardzo czuły, wymagający dużej dynamiki pracy, szybkiego reagowania i koncentracji. Wymaga też sprawnego i częstego przekazywania informacji produkcyjno-logistycznych, najczęściej w postaci specjalnie zaprojektowanych kart zwanych kanban<sup>24</sup>. Z przeprowadzonych obserwacji w polskich organizacjach wyciągnięto wnioski, że czułość i dynamika tego systemu działają na pracowników bardziej zniechęcająco, niż motywująco do pracy. Szybkość działania nie była wpisana w rutynę pracy badanych organizacji, a dynamika i wyęteżona koncentracja był bardziej traktowany jak zaburzenie tej rutyny.

---

<sup>17</sup> T. Ohno, *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, New York 1988, s. 22–23.

<sup>18</sup> Ibidem, s. 4.

<sup>19</sup> P. Dennis, *Lean Production Simplified*, Productivity, New York 2002, s. 66.

<sup>20</sup> Ibidem, s. 67–68 i 141.

<sup>21</sup> własne materiały szkoleniowe.

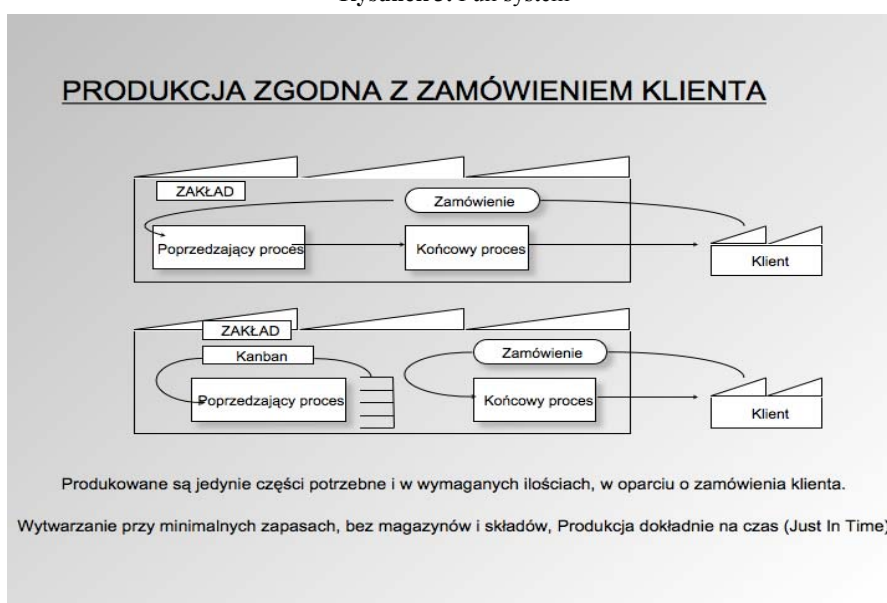
<sup>22</sup> T. Ohno, *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, New York 1988.

<sup>23</sup> P. Dennis, *Lean Production Simplified*, Productivity, New York 2002, s. 147.

<sup>24</sup> T. Ohno, *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, New York 1988, s. 36.

Rysunek 3 przedstawia organizację dwóch rodzajów pull systemów: pierwszy od góry to stan idealny, gdzie przy minimalnym czasie zamówienie klienta jest realizowane na każdym poziomie procesu (fazy poprzedzające i końcowa). Narzędzia wykorzystywane do organizowania pracy produkcji i logistyki to głównie supermarket i karty kanban. Przy czym nie są one już fizycznie potrzebne, ponieważ wyszkolony personel działa według zinternalizowanych, rutynowych reguł pracy.

Rysunek 3. Pull system



Źródło: własne materiały szkoleniowe.

Drugi od góry schemat to przykład pull systemu określanego jako produkcja *fill-up*<sup>25</sup> (zapełniająca), gdzie klient otrzymuje zamówienie wyrobu gotowego, co uruchamia pobór komponentów z supermarketu i przekazanie informacji (kanban) do poprzedzającego procesu z żądaniem dopełnienia supermarketu pobranymi elementami. Może być ona wykorzystana przy przechodzeniu od produkcji planowanej do produkcji dokładnie na czas jako faza przejściowa, lub końcowa faza transformacji systemu produkcyjnego. Stosując w/w komponenty otrzymujemy najkrótszy czas realizacji, najniższy koszt i najwyższą jakość czyli realizujemy cele wyznaczone przez Lean Management.

<sup>25</sup> Własne materiały szkoleniowe.

Pull jest określany jako system który nie ma wad, natomiast jego podstawowe zalety to: czas realizacji produkcji jest zawsze krótszy niż czas od otrzymania zamówienia do jego dostarczenia do klienta, wielkość partii produkcyjno-logistycznej jest zminimalizowana, a odbiory towaru przez klienta, podobnie jak i proces produkcyjny mogą zostać wyrównane<sup>26</sup>. Jak wspomniano powyżej, w polskiej praktyce organizacyjnej za wadę systemu przyjmuje się jego czułość i konieczność szybkiego, uważnego reagowania każdego z uczestników procesu, co również może zostać potraktowane jako jedna z uwarunkowanych kulturowo barier we wdrażaniu Lean Manufacturing.

Kolejnym filarem budowli Lean jest Jodika czyli zatrzymanie maszyny/procesu, kiedy pojawia się problem. Jest ona wbudowana w kontrolę jakości i ma na celu uzyskanie produkcji bez wad<sup>27</sup>. W Toyocie określa się ją jako *autonomation* (automatyzację z ludzkim czynnikiem)<sup>28</sup>. Podstawą tej charakterystyki jest przekonanie, że sama maszyna jako pozbawiona inteligencji, musi być kontrolowana przez człowieka. Człowiek natomiast poprzez swoją uważność ma obowiązek zareagować, kiedy zauważy, że z maszyną dzieje się coś niepokojącego. Powinien wówczas zatrzymać maszynę/proces, dotrzeć do tego co spowodowało defekt i wyeliminować w/w przyczynę (*kaizen*). Jidoka wymaga wsparcia najwyższego kierownictwa i ma na celu zatrzymywanie produkcji wadliwych wyrobów oraz zapobieganie pojawianiu się wad w przyszłości czyli uzyskanie najwyższej jakości (wyrobu wolnego od wad). I tu również zaobserwowano interesujące zjawisko w polskiej praktyce organizacyjnej, a mianowicie silny opór przed zatrzymaniem produkcji/maszyny gdy pojawiał się problem np. produkt z wadą. Opór ten wynikał z unikania odpowiedzialności za zatrzymanie procesu produkcyjnego i konsekwencji związanych z wykonaniem tej akcji, a także z silnego przekonania, że produkcja nie może zostać wstrzymana, ponieważ nie zostaną wyrobione założone normy. Drugie uzasadnienie może wskazywać na brak orientacji na doskonalenie procesu, myślenie krótkoterminowe i nie postrzeganie organizacji jako całości.

### 3. Kultura narodowa a kultura organizacyjna

Na podstawie przeprowadzonych badań wysunięto tezę, że implementacja, funkcjonowanie i podejście pracowników do Lean Management może być zależne od uwarunkowań kulturowych. Przez uwarunkowanie kulturowe rozumiem głównie kulturę danej organizacji, ale przy założeniu, że kultura ta jest w dużym stopniu kształtowana przez kulturę narodową miejsca, w którym ta

<sup>26</sup> własne materiały szkoleniowe.

<sup>27</sup> P. Dennis, *Lean Production Simplified*, Productivity, New York 2002, s. 89.

<sup>28</sup> T. Ohno, *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, New York 1988, s. 4.

organizacja funkcjonuje. Tak więc uważam, że kultura narodowa w zdecydowanym stopniu determinuje kulturę organizacyjną.

Podobnie jak przy próbie zdefiniowania kultury, tak przy pojęciu kultury organizacyjnej, istnieje wiele podejść teoretycznych. Począwszy od poglądu, że organizacja jest kulturą, poprzez stanowisko, że organizacja ma kulturę aż po przekonanie, że kultura to tylko pojęcie któremu ludzie nadają znaczenie, a nie rzecz którą można badać<sup>29</sup>. Przyjmując stanowisko i definicję kultury organizacyjnej Edgara Scheina, określimy ją jako „zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemem wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów”<sup>30</sup>. Kultura organizacyjna jest tu więc postrzegana jako istniejąca w umysłach i emocjach ludzi, jest podzielana, reguluje życie w grupie i ma charakter procesualny<sup>31</sup>, „jest głębokim, złożonym zestawem czynników, na który można wywierać wpływ, jeśli się ją podda trafnej diagnozie”<sup>32</sup>. Składają się na nią: artefakty, wartości, normy i podstawowe założenia kulturowe. Wśród artefaktów wyróżniamy: artefakty językowe (np. język, opowiadania, mity dotyczące historii firmy), behawioralne (np. zwyczaje, wzory zachowań, ceremonie, rytuały,) i fizyczne (np. symbole, sztuka, technologia, organizacja biura, logo, strój firmowy, wystrój pomieszczeń). Wartości i normy określają sposób postępowania, który uznawany jest za pożądany i dozwolony (np. wytyczne zachowań, ideologie, nakazy i zakazy, cele, procedury). Są one częściowo widoczne i skonceptualizowane, a częściowo niewidoczne czy wręcz nieuświadomiane. Założenia kulturowe, inaczej „podstawowe” założenia to niewidoczne i najczęściej nieuświadomione, a często zbyt trudne do uświadomienia podstawy kultury organizacyjnej<sup>33</sup>. To np.: stosunek do otoczenia, natura rzeczywistości, czasu i przestrzeni, natura ludzka, natura ludzkiej aktywności czy stosunków międzyludzkich, a także pojmowanie prawdy, motywacje, postrzeganie, postawy, emocje<sup>34</sup>, wyrastający w dużej mierze z kultury narodowej. Jest to najgłębszy, najtrwalszy i najtrudniejszy do poznania poziom, nawet przez samych twórców i uczestników organizacji.

Kultura organizacji jest kształtowana przez wiele różnych czynników, z których moim zdaniem, kluczowe znaczenie odgrywa kultura narodowa otoczenia organizacji. Otoczenie organizacji rozumiem jako otoczenie wewnętrzne czyli

<sup>29</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 2002.

<sup>30</sup> Ibidem, s. 16.

<sup>31</sup> E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Fransisco-London 1986

<sup>32</sup> M. Kostera, *Antropologia organizacji*, PWN, Warszawa 2003, s. 31.

<sup>33</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 22.

<sup>34</sup> por.: J.A. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

narodowość i kulturowe pochodzenie ludzi ją tworzących oraz otoczenie zewnętrzne czyli wartości kraju, na terenie którego organizacja działa. Przy czym badane organizacje charakteryzowały się kompatybilnością pod tym względem: w Polsce badano firmy w których 99% pracowników to Polacy, z literatury przedmiotu również zaczerpnięto przykłady organizacji funkcjonujących w Japonii i złożonych głównie z japońskich pracowników.

Kultura narodowa wpływa bardzo silnie na kulturę organizacyjną danej firmy. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy może być założenie, że ludzie tworzą kulturę organizacyjną na podstawie swojego stosunku do otoczenia, pojmowania rzeczywistości i natury człowieka, stosunku do aktywności i relacji międzyludzkich<sup>35</sup>, a te wartości i normy są składową danej kultury narodowej. Globalne mogą być artefakty i normy, kiedy natomiast przechodzimy na poziom wartości i założeń podstawowych - kultura narodowa determinuje to, co utworzy się u podstaw naszej organizacji. Ponadto, jeśli przyjmiemy, że organizacje są systemami otwartymi, to pomiędzy kulturą organizacji a kulturą kraju, w którym ta organizacja funkcjonuje następuje zjawisko dyfuzji kulturowej i transmisji wartości. „W dłuższym horyzoncie czasowym można zaobserwować ewolucję kultury organizacyjnej w kierunku wartości zgodnych z kontekstem kultury społeczeństwa”<sup>36</sup>. Tak więc np. globalna korporacja z centralą w USA może wytyczać ogólną misję i wizję firmy i egzekwować wypracowane standardy oraz zdecydować o wprowadzeniu Lean Management np. w swojej polskiej filii. Filia ta działa jednak w Polsce i zatrudnia zdecydowaną większość polskich pracowników, tak więc to podstawowe wartości i normy przez nich podzielane zadecydują o realnych normach i wartościach tej filii, np. o podejściu do filozofii zarządzania Lean i jej zinternalizowaniu bądź odrzuceniu.

George Borden, twórca modelu komunikacji wielokulturowej, twierdzi m.in. że: człowiek wychowany w określonej kulturze wyposażony zostaje w określone mentalne zaprogramowanie. To oznaczałoby silne zdeterminowanie jednostki przez kulturę narodową, która ją ukształtowała. G. Borden twierdzi, że opisu kultury można dokonać, opierając się na właściwej jej orientacji poznawczej i odpowiadającym jej stylowi komunikacji, ponieważ poszczególne kultury różnią się poziomem strukturalizacji wiedzy i jako takie wyznaczają w swoim zakresie specyficzne typy, a także aspekty zachowań oraz sposobów komunikowania się. Aksjomat kulturowy G. Bordena zakłada, że efektywność międzykulturowego komunikowania się uzależniona jest od możliwości odczytania kultury

---

<sup>35</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 2002.

<sup>36</sup> Ł. Sułkowski, *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji?*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 2–3, 2002, s. 8.

nadawcy i odbiorcy w obszarze psychologicznym, językowym i fizycznym<sup>37</sup>. Ten przykład wpływu kultury na sposób komunikowania potwierdza powyższą tezę o wpływie kultury narodu na kulturę organizacji – sposób komunikowania się i postrzegania rzeczywistości charakterystyczny dla danego narodu nada kształt organizacjom, które funkcjonują na jego terytorium i są tworzone przez jego członków.

Również zgodnie z teorią CH. Hampden-Turnera i A. Trompenaarsa kultura narodowa determinuje kultury organizacji, a ściślej - kulturę pracy, utajone przekonania, wartości i preferencje. Według autorów, kultura narodowa wpływa na kultury organizacyjne i leży u podstaw sposobów wytwarzania dobrobytu lub inaczej – systemów wartości tworzących bogactwo<sup>38</sup>. Tak więc badając kultury organizacyjne jako efekt oddziaływania kultur narodowych możemy dostrzec różnice w konstrukcji i funkcjonowaniu organizacji m.in. gospodarczych. Te różnice mogą sprawiać, że np. system zarządzania stworzony i efektywny w jednej kulturze, może napotykać na zupełnie niespodziewane i inne problemy w jego implementacji na polu innej kultury. Jak również, że system efektywny w jednej kulturze może nie sprawdzić się w innej, czego przyczyną może być, wolny od wartościowania, brak kompatybilności pomiędzy podstawowymi wartościami kultury i założeniami danej filozofii zarządzania.

Podsumowując, można przyjąć, że kultura organizacji wyrasta z kultury narodowej, miejsca pochodzenia, podstawowych wartości i założeń kulturowych danej nacji. Jeśli kultura organizacyjna jest odbiciem kultury narodowej, to również idee, innowacje, systemy zarządzania rodzące się w danej kulturze mają jej specyfikę i szansę powodzenia właśnie na gruncie, z którego się wywodzą. Czy można więc przenieść dany wytwór kultury np. ideę na inny grunt kulturowy i oczekiwać, że będzie działała równie niezawodnie? W literaturze przedmiotu obserwuje się odejście od stanowiska, że nie jest to możliwe, na rzecz poglądu, że jak najbardziej tak, ale wymaga to dostosowania do danych warunków organizacyjnych, w tym kulturowych. Stąd np. konieczność budowania świadomości różnic kulturowych oraz tzw. właściwego wdrażania<sup>39</sup> koncepcji Lean Management, dostosowanego do uwarunkowań kulturowych, co ilustrują np. przykłady amerykańskich organizacji (w tym Ford)<sup>40</sup>.

W poniższej pracy wysuwam tezę, że kiedy napotkamy na inną kulturę, napotkamy też na więcej potencjalnych problemów z implementacją idei powstałej na innym gruncie kulturowym. Jej wdrożenie jest oczywiście możliwe, ale

---

<sup>37</sup> G.A. Borden, *Orientacja kulturowa. Teoria służąca rozumieniu i badaniom komunikacji międzykulturowej*, [w:] red. A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tysza, *Komunikacja międzykulturowa. Zderzenia i spotkania*, Instytut Kultury, Warszawa 1996.

<sup>38</sup> Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, OE, Kraków 2006.

<sup>39</sup> [www.zie.pg.gda.pl](http://www.zie.pg.gda.pl)

<sup>40</sup> Ibidem

wymaga więcej uważności co do kulturowych źródeł potencjalnych problemów i źródeł oporu, postaw negatywnych czy traktowania systemu jako zewnętrznego i niezrozumiałego. Może też przynosić różne efekty w zależności od bazy kulturowej, na której dany system zarządzania jest wykorzystywany.

#### 4. Lean Management a uwarunkowania kulturowe w Japonii i Polsce

Japonia to kraj pochodzenia Lean Management. W Polsce obserwujemy rosnące zainteresowanie tą koncepcją oraz wzrost liczby agencji konsultingowych proponujących wdrożenie Lean, w większości w oparciu o Amerykańskie doświadczenia promujące w/w. W poniższej pracy korzystano z materiałów jak najbliższych źródła pochodzenia Lean – Japonii oraz z doświadczeń i prac praktyków mających bezpośrednią styczność tym krajem, jak i mentorów wyszkolonych w Lean bezpośrednio przez Japońskich sensai. Kraje do badań porównawczych wybrano ze względu na zawodowe doświadczenia autorki, stąd Polska, a w kolejnych pracach – Meksyk. Do zaprezentowania różnic kulturowych wybrano interesującą poznawczo i wpisującą się w badaną problematykę koncepcję 7 wymiarów kulturowych, czyli 7 podstawowych procesów wartościowania przez przedsiębiorstwa, leżących u podstaw tworzenia dobrobytu, opisanych przez Ch. Hampdena-Turnera i A. Trompenaarsa. Każda z badanych przez autorów kultur narodowych wносиła inne wartości decydujące o tworzeniu bogactwa, które determinowały zarówno charakter organizacji w poszczególnych krajach, jak i charakter ich produktów/usług<sup>41</sup>. Autorzy wyróżnili 7 systemów wartości tworzących bogactwo, opartych na dychotomicznych dylematach:

1. Uniwersalizm – partykularyzm: stosowanie uniwersalnych reguł postępowania, kodeksów, procedur vs rozważanie każdego przypadku indywidualnie w całej jego wyjątkowości, zauważanie wyjątków i reagowanie na nie, dostosowywanie organizacji do nowych wyzwań.
2. Analiza – synteza: rozkładanie danego zjawiska na elementy składowe, dekonstrukcja, dotarcie do faktów i częściowych elementów vs zbieranie pojedynczych elementów i tworzenie z nich większych całości, rekonstrukcja systemu i zorganizowanie go na nowo.
3. Indywidualizm – kolektywizm: skupienie się na potrzebach jednostki vs na potrzebach organizacji jako całości czyli dwa różne podejścia do zarządzania ludźmi.

---

<sup>41</sup> Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, OE, Kraków 2006, s. 14.



4. Wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność: podejmowanie decyzji na podstawie naszych wewnętrznych sądów, opinii pracowników i kierownictwa vs na podstawie trendów świata zewnętrznego, otoczenia zewnętrznego organizacji.
5. Sekwencyjność – synchroniczność: szybkie, sprawne działanie, realizacja zadań w ustalonej kolejności vs synchronizacja i skoordynowanie wysiłków, wykonywanie kilku czynności w tym samym czasie.
6. Osiąganie statusu – przypisywanie statusu: określanie pozycji pracownika na podstawie jego osiągnięć, wkładu pracy, poniesionych trudów vs na podstawie cech przypisanych, jak np. płeć, wiek, wykształcenie, rola strategiczna, itd.
7. Równość – hierarchia: równe traktowanie pracowników, równość wkładu pracy vs hierarchiczność i wysoka rola autorytetów, również hierarchia w ocenie osiągnięć<sup>42</sup>.

W dalszej części pracy podejmę próbę porównania jednej z kultur kapitalizmu opisanych przez w/w autorów tj. Japonii oraz kultury organizacyjnej zbadanej w polskich przedsiębiorstwach, którą scharakteryzuję na podstawie dotychczasowych badań własnych oraz posiadanego doświadczenia w praktyce organizacyjnej. Charakterystyka kultury organizacyjnej w Polsce to wynik badań pilotażowych, przeprowadzonych w okresie luty – maj 2011 w polskiej filii międzynarodowego koncernu z branży produkcyjnej oraz małej polskiej firmy usługowej. W sumie przeprowadzono 30 wywiadów swobodnych ze standaryzowaną listą poszukiwanych informacji, obserwację uczestniczącą i przetestowano narzędzie badawcze, które będzie wykorzystywane w badaniach właściwych (ankieta) o szerszym międzynarodowym zasięgu.

W zakresie wymiaru uniwersalizm – partykularyzm, stosowanie uniwersalnych reguł postępowania konkuruje z rozważaniem każdego przypadku indywidualnie w całej jego wyjątkowości. Uniwersalizm to dążenie do uogólnienia, ustalenia powszechnie stosowanych zasad, wyjaśniania zjawisk i szukania prawidłowości. Partykularyzm zakłada, że zdarzenia są wyjątkowe, niepowtarzalne i wymagają indywidualnego potraktowania<sup>43</sup>. W odniesieniu do Lean Management, jest to w mojej ocenie koncepcja zdecydowanie partykularystyczna, na co wskazuje np. organizacja produkcji *just in time* (zgodnie z zamówieniem klienta) czy koncepcji ciągłego doskonalenia kaizen.

Japonia to przykład kraju, gdzie dominuje harmonia jednostkowych przypadków czyli partykularyzm. Kultura japońska jest kulturą punktów widzenia, ponieważ obiektywizm, cechujący np. amerykańskich partnerów w biznesie oznacza dla japońskiego menedżera zubożenie. Partykularyzm, czyli harmonia jednostkowych przypadków zakłada także szacunek do takich wartości jak lojal-

---

<sup>42</sup> Ibidem, s. 15–20.

<sup>43</sup> Ibidem, s. 30.

ność, duchowa bliskość, indywidualne podejście do ludzi<sup>44</sup>. Stąd bierze się dbałość o wszechstronne zaspokajanie potrzeb konsumenta, towar jest bowiem wartościowy, gdy jest sumą maksymalnych jednostkowych satysfakcji. Założenie nieograniczonej racjonalności, brak różnic między światem realnym a jego odbiorem przez jednostki podejmujące decyzje, przewidywanie wyborów dokonywanych przez jednostki bez uwzględnienia sposobu postrzegania przez nie świata nie występują w Japonii. Ludzie w tym kraju postępują na ogół tak, jakby byli świadomi różnic w indywidualnym doświadczeniu oraz tego, że posiadana przez jednostki wiedza jest ograniczona<sup>45</sup>.

Partykularyzm wpływa także na charakter stosunków międzyludzkich: „według Japończyków szczególna więź, zwana honne – duchowa bliskość między ludźmi – jest spoiwem moralnym społeczeństwa. Jeśli takie więzi cechuje lojalność, harmonia i estetyka, można z nich wyprowadzić zasady o szerszym zastosowaniu”<sup>46</sup>. Dążenie do uzyskania harmonii, również w realizacji celów biznesowych i doboru partnerów, z którymi zawierane są transakcje, jest w japońskiej kulturze bardzo ważne. Wagę przypisuje się tutaj duchowej bliskości i porozumieniu partnerów oraz indywidualnemu podejściu do każdego człowieka<sup>47</sup>. Również Lean Management zakłada indywidualne podejście do pracownika, klienta, zlecenia, problemu. Pomimo stosowania standardów, zakłada elastyczność i szybką reakcję na nowe wyzwania. Jak już wcześniej napisano, jest też raczej rodzajem nastawienia do pracy i do współpracowników, niż zbiorem instrukcji i procedur.

Japońską skłonność do partykularyzmu widać też w mnogości i różnorodności wytwarzanych towarów, upodobaniu do szczegółu oraz produkcji dóbr na indywidualne zamówienie<sup>48</sup>. Mimo, że społeczeństwo Japonii jest homogeniczne, to „jednak właśnie jednorodność decyduje o poszukiwaniu różnic jakościowych, wytwarzaniu nieprawdopodobnej różnorodności towarów i pozwala każdemu uczestnikowi procesu produkcji opowiadać się za inną wizją doskonałości, żeby gotowy towar cechowała doskonałość pod wieloma różnymi względami”<sup>49</sup>. Wielość japońskich punktów widzenia widoczna jest także w stylu zarządzania. Przykładowo metoda zarządzania stosowana w Toyocie nazwana 5 x dlaczego, polegająca na niezadawaniu się jednym wyjaśnieniem lecz zadaniem sobie co

---

<sup>44</sup> Ibidem.

<sup>45</sup> S.J. Liebowitz, S.E. Margolis, *Path Dependence, Lock-In and History*, Journal of Law Economics Organization, Vol.: 11, Issue: 1, 1995.

<sup>46</sup> Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, OE, Kraków 2006, s. 115.

<sup>47</sup> K. Konecki, *W japońskiej fabryce. Społeczne i kulturowe aspekty pracy i organizacji przedsiębiorstwa*, ISUŁ, Łódź 1992.

<sup>48</sup> Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, op. cit., s. 116.

<sup>49</sup> Ibidem, s. 130.

najmniej pięciu pytań dlaczego np. dany sprzęt przestał działać?<sup>50</sup>, co również koresponduje z ideą doskonalenia kaizen.

W polskich badanych organizacjach zdecydowanie przeważał uniwersalizm, 24 z 30 badanych menedżerów i pracowników operacyjnych wskazało, że obsługuje klienta i wykonuje polecenia zgodnie z ustalonymi regułami, procedurami, instrukcjami wewnątrz-organizacyjnymi. Tylko 6 osób wskazało, że reaguje na każdy przypadek i klienta indywidualnie, dostosowując swoje działania do wymogów sytuacji. Z przeprowadzonych obserwacji wynika też, że pracownicy czują się bezpiecznie i spokojnie w rutynie dnia codziennego. Nowy pracownik na początku pracy zadaje pytanie o zasady, instrukcje, swoje uprawnienia i obowiązki, w większości bowiem pracownicy organizują swoje zadania wokół ustalonych ogólnych procedur. Indywidualne zasady, różne dla różnych osób, wprowadzają niezadowolenie i frustrację, a niestandardowe zadania spotykają się z oporem. Również klient, który wyłamuje się poza ustaloną ofertę i zasady pracy organizacji jest bardziej zagrożeniem dla istniejącego porządku biurokratycznego niż wyzwaniem i szansą na doskonalenie oferty. Postawa taka utrudnia wdrażanie Lean Management, wymaga całkowitej zmiany nastawienia do organizacji pracy i zmiany samej postawy, co stanowi długotrwały i trudny proces. Przykładowo, wprowadzenie 5S do praktyki dnia codziennego poprzedzone zostało ponad półrocznym cyklem szkoleń dla wszystkich członków załogi, w trakcie których pracowano głównie nad zmianą postaw, a dopiero w następnej kolejności nad przyswojeniem zasad 5S. Bez podjęcia próby wypracowania takich postaw jak: szacunek, duma z miejsca pracy, odpowiedzialność za zespół czy współpraca, a także bez zrozumienia czym jest i jakie korzyści niesie 5S, pozostałyby one jedynie martwym przepisem.

Na pytanie: „jak reaguję, kiedy widzę, że mój współpracownik popełnia wykroczenie np. jest nietrzeźwy, popełnił błąd, symuluje pracę czy w inny sposób łamie ustalone w organizacji zasady bezpieczeństwa?” 29 badanych odpowiedziało, że powiadamiają przełożonego, natomiast 1 osoba, że traktuje tę sytuację jak jednostkowy przypadek, ponieważ każdy ma prawo do słabości i nie ma powodu do informowania przełożonego. Co ciekawe, odpowiedzi studentów dziennikarstwa i komunikacji społecznej SWSPiZ były odwrotne – nikt nie zgłosiłby tej sytuacji przełożonemu. Może to wynikać np. ze skłonności ludzi do udzielania w sytuacji formalnej odpowiedzi takich jakie wydają się im pożądane i oczekiwane z punktu widzenia pracodawcy i wyrażania prywatnych opinii w sytuacjach nieformalnych, jak japońscy pracownicy. Niektórzy z nich, niezadowoleni z wybranego przedsiębiorstwa mogą czuć się nieusatysfakcjonowani, ale nie rzutuje to na ich lojalność czy jakość wykonywanej pracy. Związane jest to z rozgraniczeniem w japońskiej kulturze pojęć *tatema* i *honne*. Pierwsze oznacza zbiór zasad i reguł uważanych za naturalne i oczywiste, drugie – własne

---

<sup>50</sup> Ibidem, s. 125.

opinie i motywy jednostek, które mogą różnić się od powszechnie przyjętej konwencji. Opinie są jednak zostawiane dla siebie i wyrażają się w nieformalnych interakcjach, podczas gdy w formalnej strukturze funkcjonowania przedsiębiorstwa dominuje to, co oficjalnie usankcjonowane normami japońskiej kultury<sup>51</sup>. Prywatne opinie polskich pracowników często przekładają się na ich faktyczne zachowania lub nastawienie do wykonywanych zadań, co z kolei przekłada się na nie zawsze zadowalające wyniki ich pracy. Niemniej jednak badaniu podlegały opinie wyrażane jedynie w miejscu pracy i to uznane zostały za reprezentatywne, ponieważ to one wpływają na wytwarzanie „bogactwa” i kształt organizacji.

Kolejny wymiar: analiza – synteza dotyczy rozkładania danego zjawiska na elementy składowe vs zbierania pojedynczych elementów i tworzenia z nich większych całości. Jest to dylemat między dekonstrukcją czyli rozkładaniem zjawiska na czynniki pierwsze, skupienie się na szczególe a rekonstrukcją czyli budowaniem większych całości, ogólnych wizji, oparcie się na syntetycznym obrazie niekoniecznie skonstruowanym z konkretów<sup>52</sup>. Podejście syntetyczne jest bliższe filozofii Lean Management, zarówno ze względu na sam charakter tej koncepcji zarządzania (więzi między ludźmi, zaufanie i odpowiedzialność) jak i efektywność narzędzi takich jak np. opisany powyżej pull system<sup>53</sup>.

Syntetyczna orientacja Japończyków wpływa m.in. na styl negocjacji: nie przechodzenia od razu do konkretów, unikania formalizacji kontraktów lecz budowania na początku wzajemnej więzi między stronami i elastyczności w budowanych umowach. Jak mówią: „prawdą jest, że umowa to umowa. Jeśli jednak klient znajdzie się w trudnym położeniu, dla dobra długoterminowych stosunków warto udzielić mu pomocy”<sup>54</sup>. Wieloznaczność umów pozwala więc rozwiązać więź z partnerem, więź, która jest w stanie przetrwać nawet mimo zmieniających się warunków.

Synteza czy też wytwarzanie różnorodności, przejawia się także w ogromnym znaczeniu kategorii zaufania dla Japończyków oraz w ich podejściu do jakości. Sprawne przekazywanie informacji z dołu do góry i dokładne ich rozważanie przez kierownictwo sprawia, że każda decyzja jest podejmowana powoli, lecz szybko wdrażana, gdyż bodziec do zmiany pochodzi od najniższych szczebli. Podstawą otwartości komunikowania jest zaufanie pomiędzy pracownikami różnych szczebli i ich silna potrzeba kooperacji<sup>55</sup>. „Japoński stosunek do jakości wyraża się w dążeniu do stworzenia nieskazitelnej całości z ciągle rosnącej licz-

<sup>51</sup> K. Konecki, *W japońskiej fabryce. Społeczne i kulturowe aspekty pracy i organizacji przedsiębiorstwa*, ISUL, Łódź 1992.

<sup>52</sup> Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, op. cit., s. 40.

<sup>53</sup> por.: [www.lean.org.pl](http://www.lean.org.pl)

<sup>54</sup> Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, op. cit., s. 134.

<sup>55</sup> K. Konecki, op. cit.

by elementów. Jakość jest więc integralnym składnikiem całego procesu. Wszyscy za nią odpowiadają. Cały zespół powinien wspólnie dbać o to, żeby nie dopuścić do wytworzenia wadliwego towaru”<sup>56</sup>. Ekonomiczne zachowania Japończyków cechuje hojność, lojalność i wdzięczność. Wzajemne zaufanie pomaga zawierać elastyczne i często ustne umowy, co zmniejsza koszt transakcyjny, ale i wzbudza niepewność partnerów interakcji, szczególnie wywodzących się z innych kultur.

Polscy pracownicy w większości charakteryzowali siebie jako ludzi o nastawieniu analitycznym. 19 badanych analizuje nowe projekty i zadania szczegółowo, rozkładając je na czynniki pierwsze. Także nie ma tu odniesienia do większej całości – wszystkich pracowników jako zespołu czy organizacji jako całości. Natomiast 11 osób próbuje zorganizować je w większą całość, połączyć jednostkowe informacje na temat danego projektu, zadania, itp. Analityczne podejście przejawia się również w zbliżonym do amerykańskiego stylu prowadzenia negocjacji – dążenia do formalizacji umów, pisemnych zapewnień oraz przechodzenia szybko do konkretów umowy bez konieczności budowy długoterminowych relacji. Polscy menedżerowie podejmują decyzje na podstawie faktów, w swojej praktyce organizacyjnej nie często spotykam się z ich strony z kategorią zaufania. Około 70% badanych określiło swoją organizację jako maszynę, której celem jest osiąganie zysku, natomiast tylko około 30% jako organizm, który dba o dobro tworzących go ludzi. Według kategorii użytych w badaniach Ch. Humped-Turnera i A. Trompenaarsa maszyna to zmienna charakteryzująca analizę, natomiast organizm – syntezę, co potwierdza analityczne nastawienie polskich pracowników. Sądzę, że analityczna orientacja w sposobie myślenia może stanowić poważną przeszkodę już na samym początku procesu implementacji Lean tj. przy zrozumieniu jego podstawowych założeń.

Indywidualizm – kolektywizm to według autorów skupienie się na potrzebach jednostki vs na potrzebach organizacji jako całości. Można zatrudniać pracownika na podstawie osiągniętych przez niego sukcesów w poprzedniej pracy i oceniać na podstawie jego zasług albo zatrudniać go według kryterium dopasowania do grupy i oceniać wspólną pracę zespołu nikogo nie wyróżniając<sup>57</sup>. Kolektywizm, współdziałanie, praca zespołowa to jedne z podstawowych założeń Lean Management i podstawa efektywnego wdrożenia tej koncepcji zarządzania w organizacji.

Japonia to społeczeństwo silnie zorientowane na grupę (kolektywizm), nagradza posłuszeństwo autorytetom praktykując kapitalizm, który Lester Thurow nazwał kapitalizmem obywatelskim (*communitarian capitalism*)<sup>58</sup>. Wytworzeniu

<sup>56</sup> Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, op. cit., s. 130–131.

<sup>57</sup> Ibidem, s. 65.

<sup>58</sup> F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997, s. 40.

takiej atmosfery sprzyja konfucjanizm, który stanowi zbiór zasad etycznych kładących podwaliny pod właściwe funkcjonowanie społeczeństwa. Konfucjanizm przybył do Japonii z Chin w VI w. n.e. Podkreśla się tu wyższość relacji rodzinnych nad innymi formami zrzeszenia i wagę człowieka jako ważnego elementu naturalnego ładu w świecie. Opisując piąty wymiar analizy różnic międzykulturowych również G. Hofstede zwrócił uwagę na wymiar, który nazwał dynamizmem konfucjańskim czyli umiejętność rozróżnienia między długo- i krótkookresowym nastawieniem w życiu oraz godne i prawe zachowanie<sup>59</sup>. Z tej filozofii wywodzi się niechęć do wszelkich postaw indywidualistycznych, a Japończycy kierują się nie tylko w stronę kolektywizmu, ale i komunitarianizmu: zysk kapitalisty jest interpretowany jako element przyczyniający się do dobrobytu społecznego i postrzegany jako działanie altruistyczne, nie mające nic wspólnego z zachodnim współzawodnictwem w ramach konkurencyjnego kapitalizmu. Duch konfucjanizmu w japońskim przedsiębiorstwie wyraża się np. w promowaniu starszych stażem pracowników, szacunku dla przełożonych oraz paternalizmie. Silnie determinuje on większość wyborów dokonywanych przez Japończyków pojmowanych jako podmioty gospodarcze<sup>60</sup>. „Wiele autorytetów w tej dziedzinie twierdzi, że kultura organizacji była istotnym elementem tworzącym sukces Japonii. Kluczowa różnica pomiędzy kulturą organizacji firm amerykańskich i japońskich polega na tym, że w USA firmy kładą nacisk na indywidualność i współzawodnictwo, podczas gdy Japończycy na pracę w zespole i kooperację”<sup>61</sup>. Wartości te pozwalają spojrzeć na organizację jako całość, kontrolując egoistyczne postawy jednostek i wspierają rozwój organizacji jako całości. Przykładowo, „grupa może podejmować się ważnych zadań i rozwiązywać problemy spontanicznie, kiedy się pojawiają, zamiast prosić inżynierów o nowe instrukcje, a kadry o nowe wytyczne. Praca jest bardziej urozmaicona, elastyczna, skłaniająca do wysiłku i często okazuje się, że część struktur zarządzania okazuje się zbyteczna”<sup>62</sup>. Co jest bardziej efektywne niż mnożenie form kontroli zewnętrznej i bardziej rozwijające dla pracownika – a w konsekwencji i dla całej struktury.

W utrzymaniu tej równowagi, ograniczeniu potrzeb jednostki na rzecz grupy i kooperacji pomagają np. rytuały integracyjne, przejawiające się w porannych zebraniach rozpoczynających pracę, wspólnych wycieczkach, przyjęciach, kołach jakości, zwrotach grzecznościowych czy przestrzeganiu etykiety (np. rytuał zdjęcie paska, polegający na symbolicznym usunięciu z czapki młodego pracownika białego paska oznaczającego niedoświadczenie i brak całkowitej przy-

---

<sup>59</sup> Ibidem, s. 249.

<sup>60</sup> K. Konecki, op. cit.

<sup>61</sup> L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 2002, s. 26–27.

<sup>62</sup> Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, op. cit., s. 136.

należności do wspólnoty organizacyjnej<sup>63</sup>). Związane z rytualizacją propagowanie filozofii wyjątkowości firmy dodatkowo podtrzymuje tożsamość przedsiębiorstwa, czyli wspólnego dla pracownika obrazu przedsiębiorstwa jako jednego bytu społecznego występującego w danym otoczeniu organizacyjnym. Wyjątkowość może np. dotyczyć charakteru stosunków międzyludzkich, które opierają się na równości wszystkich pracowników między sobą. Podkreśleniu tego stanu rzeczy służą podobne uniformy noszone w miejscu pracy, wspólne pomieszczenia dla dyrektorów i ich podwładnych czy prawo głosu przynależne każdemu pracownikowi<sup>64</sup>. Logika partycypacji, współodpowiedzialności oraz przywiązania pracownika ma swoje uzasadnienie, ponieważ „jeśli przedsiębiorstwo jest tylko narzędziem osobistych aspiracji, nie czujemy się zobowiązani do lojalności”<sup>65</sup>.

Kolejną zasadą podtrzymującą przypisanie do grupy jest zasada dożywotniego zatrudnienia pracownika, który nawet jeśli nie jest zadowolony z pracy w firmie, rzadko z niej odchodzi. Dzieje się tak dlatego, że towarzyszy mu poczucie lojalności i wdzięczności za zatrudnienie względem pracodawcy oraz wysiłki tego ostatniego by zatrzymać pracownika w przedsiębiorstwie, bowiem jego odejście mogłoby być interpretowane jako porażka samego przełożonego. Poza tym zmiana pracy jest w Japonii źle postrzegana, jako przejaw pewnego anarchizmu, braku odpowiedzialności i podstawowych norm moralnych uznawanych w tym społeczeństwie. Człowiekowi porzucającemu swoje pierwsze miejsce pracy trudno jest zostać zatrudnionym w innym, a jeśli to nastąpi ma on w nim znikome szanse na awans w przyszłości<sup>66</sup>.

W ramach przeprowadzonych badań w polskich organizacjach otrzymano rozbieżne wyniki. Badani pytani o to co jest ważniejsze w zarządzaniu ludźmi w organizacji: indywidualne potrzeby ludzi, podsyćcie rywalizacji, indywidualnej inicjatywy i promowanie jednostkowych osiągnięć czy może interesy zespołu pracowników i organizacji jako całości, współpraca i wzajemna odpowiedzialność i dopasowanie do grupy, wybierali zdecydowanie drugą – kolektywistyczną – orientację (24 badanych). W ramach przeprowadzonych obserwacji nie zauważono jednak oznak pracy zespołowej, lecz indywidualizm, troskę o dobro jednostki, własne osiągnięcia i rywalizację między ludźmi i działami. Brak współpracy pojawia się bardzo często przy wdrożeniu Lean, jest to brak współpracy pomiędzy poszczególnymi komórkami firmy, wzajemne przerzucanie odpowiedzialności i troska głównie o poprawne funkcjonowanie swojego stanowiska pracy, bez uważności na szerszy obraz organizacji. Natomiast pytając o to czy badani zamierzają pracować w danej organizacji całe życie czy tylko tak długo jak długo będzie ona spełniać ich oczekiwania, zdecydowanie opo-

---

<sup>63</sup> K. Konecki, op. cit.

<sup>64</sup> Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, op. cit., s. 65.

<sup>65</sup> Ibidem, s. 69.

<sup>66</sup> K. Konecki, op. cit.

wiadano się za drugą opcją czyli zaspokajaniem własnych indywidualnych potrzeb: finansowych, rozwojowych, emocjonalnych. Nikt nie miał też sprecyzowanej wizji rozwoju organizacji i swojej roli w tym rozwoju, tak więc zdecydowanie przeważał tu indywidualizm. Mogło być to spowodowane polityką personalną organizacji, propagowanym stylem zarządzania czy czynnikami zewnętrznymi. Dyspozycje z tego zakresu mogły też nie do końca poprawnie badać wymiar indywidualizm – kolektywizm, ponieważ w obecnej polskiej rzeczywistości rynkowej jesteśmy socjalizowani do mobilności, zmiany miejsca pracy co najmniej kilka razy w życiu i nie jest to tylko nasz wybór ale wpływ czynników ekonomicznych i zmian społecznych. Tak więc nie określono jednoznacznie, czy postawy polskich pracowników są bardziej kolektywistyczne (np. ze względu na historyczną spuściznę gospodarki centralnie sterowanej czy współpracę deklarowaną) czy bardziej indywidualistyczne (np. ze względu na nakierowanie na własny rozwój, a nie rozwój organizacji jako całości).

Kolejny wymiar to wewnątrzsterowność – zewnątrzsterowność czyli podejmowanie decyzji na podstawie naszych wewnętrznych sądów vs na podstawie trendów świata zewnętrznego. Przekonanie, że ludzie mogą i powinni panować nad swoim życiem i otoczeniem, że wszystko zależy od nas samych kontra przekonanie że nasz los zależy od wielu zewnętrznych czynników na które nie mamy wpływu<sup>67</sup>. Sądzę, że Lean Management wpisuje się tutaj w charakter japońskich zewnątrz-sterownych organizacji. Świadczy o tym np. projektowanie systemów produkcyjnych czułych na zmiany wewnętrzne i zewnętrzne, elastyczność standardów, nastawienie bardziej na reagowanie niż na planowanie i nacisk na ciągle doskonalenie, charakteryzujące filozofię Lean.

W Japonii przeważa zewnątrzsterowność, natomiast w wywiadach z polskimi pracownikami zdecydowana większość z nich wskazała na wewnątrzsterowność (26 badanych). Polscy pracownicy większość decyzji związanych z ich pracą podejmują na podstawie informacji kierownictwa i współpracowników oraz swoich własnych sądów. Kiedy planują, mają pewność że zrealizują swoje zamierzenia i że mają wpływ na przebieg zdarzeń. Sądzę, że wewnątrzsterowność w połączeniu z silną wewnętrzną motywacją do doskonalenia może wspierać implementację i rozwój Lean Management. Jedynym zastrzeżeniem byłoby tu nadmierne przywiązanie do raz sprecyzowanych planów i mała elastyczność w działaniu.

Sekwencyjność – synchroniczność to szybkie działanie vs synchronizacja i skoordynowanie wysiłków. Szybkie wykonywanie działań w kolejności, jak w wyścigu albo koordynacja zajęć, dostosowanie ich kolejności do zmieniających się warunków, jak w tańcu<sup>68</sup>. Sekwencyjność cechuje zwiększanie prędko-

---

<sup>67</sup> Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, op. cit., s. 72-73.

<sup>68</sup> Ibidem, s. 84.



ści, planowanie krótkoterminowe, rozdzielanie przeszłości, teraźniejszości i przeszłości oraz traktowanie czasu w kategoriach wroga. Synchroniczność cechuje koordynacja, planowanie długoterminowe, połączenie przeszłości, teraźniejszości i przyszłości oraz traktowanie czasu jak przyjaciela<sup>69</sup>. Co oczywiście w połączeniu z wyżej opisanymi charakterystykami jest również cechą Lean Management.

Japonię cechuje synchronia i planowanie długoterminowe oraz przekonanie, że działania można wykonywać równolegle, jeśli połączy się je we właściwym czasie. Synchronia sprzyja umacnianiu kolektywizmu. Nawiązywanie i doskonalenie związków z partnerami, wzajemne więzi zaufania umożliwiają zawieranie elastycznych umów, dopasowanie warunków umów do harmonii wyłaniającej się z całości. Podstawą harmonii jest wielość i różnorodność umiejętności, które się uzupełniają, a nie zastępują. Synchronia i planowanie długoterminowe wpływa na myślenie w kategoriach hybryd technologii i fuzji technologii z różnych dziedzin przemysłu (np. Keiretsu)<sup>70</sup>. „Jedną z powszechnie przypisywanych Japończykom cech umożliwiających skuteczną rywalizację jest umiejętność planowania długoterminowego. Ich przedsiębiorstwa trwają, stawiając sobie za cel nie tylko zysk, ile rozwój, i walczą o udziały w rynku, dopóki inne nie poddadzą się i nie wycofają”<sup>71</sup>. Niemniej jednak należy pamiętać, że „mroczną stroną japońskiego poczucia odrębności narodowej i dużego zaufania społecznego jest nieufność wobec wszystkich innych narodowości”<sup>72</sup>.

I znów mamy tutaj wpływ podstawowych kulturowych wartości na organizację systemu organizacji produkcji. Przejawem synchronicznego podejścia do pracy jest synchronia w procesach logistycznych czy jeden z filarów systemu Lean Management: *just-in-time*. „Japończycy zrewolucjonizowali ekonomikę produkcji na kilka sposobów, które wywodzą się ze zsynchronizowanej wizji przyszłego pożądanego stanu. W systemie *just-in-time* dostawcy z zewnątrz dostarczają części na chwilę przed tym, zanim będą potrzebne. Zmniejsza to znacznie koszty transportu, znakowania i przenoszenia części. (...) Możliwa jest więc produkcja zróżnicowana u samych podstaw, odpowiadająca nieustannie zmieniającym się potrzebom klientów(...)”<sup>73</sup>.

Polscy pracownicy wskazywali głównie sekwencyjne podejście do czasu. Przyznali, że zadania wykonywane są szybko, sprawnie, w ustalonej kolejności (23 badanych). Tylko 7 wskazało na synchroniczne, jednoczesne wykonywanie wielu zadań, w zależności od sytuacji. Poproszono też o narysowanie 3 kół przedstawiających przeszłość, teraźniejszość i przyszłość i ułożenie ich w taki

<sup>69</sup> Ibidem, s. 88–89.

<sup>70</sup> Ch. Humpden-Turner, A. Trompenaars, op. cit.

<sup>71</sup> Ibidem.

<sup>72</sup> F. Fukuyama, op. cit., s. 210.

<sup>73</sup> Ch. Humpden-Turner, A. Trompenaars, op. cit., s. 155.

sposób, aby obrazowały przekonania badanego o związku pomiędzy przeszłością, teraźniejszością i przyszłością. Koła 24 badanych były rozdzielone, znacznie większe było też koło reprezentujące przyszłość (sekwencyjność). Na 6 rysunkach pojawiły się koła połączone bądź zachodzące na siebie (synchroniczność). Sekwencyjność, cechująca również np. amerykańskich menedżerów, jest wyznacznikiem takich cech utrudniających implementację Lean jak np.: skłonność do myślenia krótkofalowego, wprawianie w ruch sekwencji wydarzeń przez ambitne jednostki czy dążenie do przewidywania i kontrolowania przyszłości<sup>74</sup>.

Kolejny wymiar osiąganie statusu - przypisywanie statusu oznacza określanie pozycji pracownika na podstawie jego osiągnięć vs na podstawie cech przypisanych jak np. płeć, wiek, wykształcenie, rola strategiczna, itd. Stanowisko może zostać przyznane na podstawie wyników lub na podstawie wieku, doświadczenia, płci, koligacji rodzinnych czy przynależności do danej grupy<sup>75</sup>. Szacunek do autorytetów i wieku oraz wzrost znaczenia pozycji wraz ze wzrostem w/w atrybutów cechują nie tylko japońskie systemu organizacji produkcji, ale nawet sposób przekazywania wiedzy, co widoczne jest w samym stylu pracy T. Ochno opisującej narodziny i rozwój systemu Lean.

Japonia charakteryzuje się silnie występującym statusem przypisanym: „w gospodarce Japonii i innych krajów azjatyckich skuteczna okazuje się zasada podwyższania statusu pracowników proporcjonalnie do ich doświadczenia i ich czasu pracy w przedsiębiorstwie. Uważa się że z wiekiem wzrasta znaczenie i wartość pracownika (...). U podstaw tego procesu tkwi założenie, że ludzie starsi mają więcej doświadczenia i mogą stać się nauczycielami młodych”<sup>76</sup>. Może to być spowodowane np. następującym podstawowym założeniem że „w kulturze japońskiej duże znaczenie przypisuje się cyklom rozwojowym. Starszy, którzy już odchodzą, przekazują swoją mądrość i wiedzę młodym”<sup>77</sup>. Poza tym, w feudalnej Japonii był rygorystycznie przestrzegany podział klasowy i podział zajęć ze względów ekonomicznych. Klasy wyższe nie mogły poświęcać się zajęciom produkcyjnym, lecz jedynie zajęciom szlacheckim i szczytnym jak rzemiosło wojenne czy służba Bogu, co było ekonomicznym wyrazem wyższości tych klas nad podklasą, wykonującą niewolniczą pracę produkcyjną, będącą wyrazem ubóstwa<sup>78</sup>.

Jeden z polskich menedżerów pracujący 7 lat w japońskiej korporacji, stwierdził, że polecenia są wydawane przez japońskich zwierzchników w sposób autorytarny i bezdyskusyjny. Niewykonanie polecenia lub dyskusja ze zwierzchni-

---

<sup>74</sup> Ibidem, s. 172.

<sup>75</sup> Ibidem s. 98.

<sup>76</sup> Ibidem, s. 100–101.

<sup>77</sup> Ibidem, s. 147.

<sup>78</sup> T. Veblen, *Teoria klasy próżniaczej*, PWN, Warszawa 1971.

kiem kończy się zwolnieniem. I nie wynika to z preferowania autorytaryzmu, tylko jak mówili sami Japończycy z tego, że nikt z przełożonych nie ma czasu na dyskusje. Od podwładnego wymaga się nie tylko szacunku do czasu przełożonego, ale i do jego wiedzy i doświadczenia, na podstawie których podejmuje on decyzje i wydaje polecenia.

Wśród polskich pracowników dominowało przeświadczenie, że status pracownika powinien być zdecydowanie osiągany. Wszyscy badani stwierdzili, że wyższe wynagrodzenie powinno być przyznawane nie pracownikom, którzy są starsi i bogatsi doświadczeniem czy ze względu na inne czynniki, ale pracownikom, którzy osiągają najlepsze wyniki i wkładają więcej wysiłku w wykonywaną pracę. Część osób przyznała, że znajomości i powiązania rodzinne są bardzo pomocne np. w znalezieniu pracy, ale większość (22 badanych) stwierdziła, że nie powinny mieć wpływu na to kogo i gdzie się zatrudnia. Sądzę, że w tej w/w dychotomii zarówno jeden jak i drugi wymiar mogą być pomocne przy wdrażaniu Lean Management. Status przypisany w Japonii ustala hierarchię i wprowadza wewnętrzne uporządkowanie. Natomiast preferowanie statusu osiąganego w Polsce może posłużyć jako silne narzędzie motywacyjne wpierające wdrożenie Lean. Np. w zakresie nagród dla pracowników wyróżniających się w postępach w przyswajaniu filozofii Lean Management, w awansowaniu i rozwoju potencjalnych liderów Lean czy choćby w tworzeniu zespołów zadaniowych i nagradzania ich sukcesów.

Ostatni wymiar: równość – hierarchia to dychotomia pomiędzy równym traktowaniem pracowników vs hierarchicznością i wysoką rolą autorytetów<sup>79</sup>. Mają one, podobnie jak status, charakter bardziej porządkująco-kontrolny i ustanawiają akceptowalny ład społeczny. Zarówno hierarchia, jak i równość mogą mieć moim zdaniem pozytywne implikacje dla Lean Management. Hierarchia może pełnić funkcję kontrolną we wdrażaniu i badaniu efektywności systemu zarządzania oraz realizacji powierzonych zadań. Równość może sprzyjać doskonaleniu, rozwojowi kooperacji i pracy w zespole.

Japonię charakteryzuje rozbudowana hierarchia, tzw. „porządek organiczny”<sup>80</sup> przy czym komunikacja przebiega tu z góry do dołu i od dołu do góry – pomysły pracowników są również brane pod uwagę i wdrażane w życie, sukces organizacji wynika z mobilizacji wszystkich jej uczestników<sup>81</sup>. Co interesujące: władza jest tu miarą sukcesu: „Kiedy Japończycy obmawiają znajomych, zwykle nie mówią „nie lubię go”, „on nie jest miły”. Częściej słyszy się takie uwagi krytyczne, jak „on nie ma władzy” lub „on nie ma żadnych wpływów”<sup>82</sup>. Hierarchia

---

<sup>79</sup> Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, op. cit.

<sup>80</sup> Ibidem, s. 107.

<sup>81</sup> Ibidem, s. 127.

<sup>82</sup> Ibidem, s. 121.

w Japonii może więc być postrzegana jako miernik sukcesu życiowego – im wyższe miejsce w hierarchii tym większy prestiż i zakres władzy.

Hierarchę wspiera również konfucjanizm, znaczenie rodziny i silny paternalizm tak w japońskim społeczeństwie, jak i w organizacji przedsiębiorstw, szczególnie widoczny w niewielkich firmach, gdzie pracownicy najemni pracują razem z członkami rodziny właściciela i nierzadko mieszkają z nim pod wspólnym dachem. Sprzyja to utożsamianiu życiowych celów z celami otaczającego ich środowiska pracy, poczuciu odpowiedzialności za losy organizacji. Przedsiębiorstwo jest postrzegane jako rodzina, rodzaj społeczności lokalnej, połączonej organiczną więzią spajającą pokolenia. Podstawowe zasady Konfucjusza to m.in. nacisk na relacje oparte na wzajemnych zobowiązaniach, szacunku, posłuszeństwie oraz przekonanie, że „prototypem wszystkich organizacji społecznych jest rodzina. Każda osoba jest przede wszystkim członkiem rodziny, a dopiero potem indywidualną jednostką”<sup>83</sup>, a „wyższość więzi rodzinnych nad innymi formami organizacji to esencja konfucjanizmu”<sup>84</sup>. W Japonii konfucjański paternalizm został połączony z matriarchalnym zjawiskiem nazywanym amae, które wyraża potrzebę bycia zależnym, pozwala naturalnie wtłoczyć jednostkę w tradycyjny system społecznych stosunków<sup>85</sup>. Charakterystyczna dla japońskich organizacji rozbudowana hierarchia to sieć sięgających coraz wyżej i szerzej koordynacji, tradycja życzliwego przywództwa i zminimalizowanej subtelnej kontroli, praca oparta na związkach i więziach, skromność i uczenie się na błędach, orientacja na rodzinę, na dawanie i obdarowywanie<sup>86</sup>. Połączenie silnej hierarchiczności, paternalizmu, kooperacji i zewnątrzsterowności ukazuje obraz narodu zdyscyplinowanego, podporządkowanego i zintegrowanego, co oczywiście pomaga w dokonywaniu planowanej, całościowej i mającej zakończyć się pozytywnie dla organizacji zmiany jaką może być Lean Management.

Polskę według autorów cechuje wysoka hierarchiczność i analityczne podejście charakterystyczne dla „gospodarki kierowanej”<sup>87</sup>. Hierarchiczność potwierdziły również przeprowadzone badania pilotażowe. 16 badanych wskazało ostrą piramidę jako kształt, który przypomina ich organizacja pod względem struktury. Najbardziej zaskakujące było to w małej firmie usługowej, gdzie można wyróżnić dwa, maksymalnie trzy szczeble zarządzania i gdzie decyzje są raczej konsultowane niż podejmowane przez właściciela. Żaden z badanych w tej firmie nie wskazał jednak płaskiej struktury piramidy. Natomiast w odniesieniu do tego, czy członkowie organizacji powinni być traktowani równo czy każdy powinien znać swoje miejsce w szeregu, zdania były podzielone, połowa badanych

<sup>83</sup> G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000, s. 249.

<sup>84</sup> F. Fukuyama, op.cit., s. 41.

<sup>85</sup> K. Konecki, op. cit.

<sup>86</sup> Ch. Humpden-Turner, A. Trompenaars, op. cit., s. 96.

<sup>87</sup> Ibidem, s. 107.

wskazała na uszeregowanie pracowników, natomiast połowa na równe traktowanie wszystkich członków organizacji. Hierarchiczność może wspierać wprowadzanie Lean Management, jednakże dziedzictwo gospodarki kierowanej w Polsce zdecydowanie w tym procesie nie pomaga, np. poprzez obecność takich postaw, jak np.: niska dyscyplina, niskie morale czy syndrom lawinowego marnotrawstwa<sup>88</sup>.

## 5. Podsumowanie

Podsumowując wyniki badań Ch. Humpdena-Turnera, A. Trompenaarsa oraz wyniki własnych badań pilotażowych, można je usystematyzować w poniższej tabeli i wykorzystać jako narzędzie pomocne w wyjaśnieniu przyczyn bardziej lub mniej efektywnego wdrożenia i funkcjonowania Lean Management w organizacjach.

**Rysunek 4.** Wymiary kultury organizacyjnej w Japonii i Polsce – porównanie

Wymiar	Japonia	Polska
uniwersalizm – partykularyzm	partykularyzm	uniwersalizm
analiza – synteza	synteza	analiza
indywidualizm – kolektywizm	kolektywizm	kolektywizm/indywidualizm
wewnętrzsterowność - zewnętrzsterowność	zewnętrzsterowność	wewnętrzsterowność
sekwencyjność – synchroniczność	synchroniczność	sekwencyjność
status osiągniany – przypisany	status przypisany	status osiągniany
równość - hierarchia	hierarchia	hierarchia

*Źródło:* opracowanie własne.

Charakteryzując japońskie organizacje za pomocą 7 wymiarów kultury, Ch. Humpden-Turner i A. Trompenaars wskazali na: partykularyzm, syntezę, kolektywizm, zewnętrzsterowność, synchroniczność, przypisanie statusu i hierarchiczność. W odniesieniu do tezy o kulturowym uwarunkowaniu systemu zarządzania Lean Manufacturing, czynniki go wspierające to zdecydowanie partykularyzm, kolektywizm, synteza i synchroniczność. Uważam, że zewnętrzste-

<sup>88</sup> Patrz: M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999.

rownosć, silna hierarchia i status przypisany pełnią rolę regulatorów systemu, podtrzymują podporządkowanie i efektywnosć wprowadzonych zasad zarządzania.

Zgodnie z wynikami badań pilotażowych, kultura organizacyjna tworzona przez Polaków cechuje się: uniwersalizmem, analitycznoscią, wewnątrzsterownoscią, sekwencyjnoscią, hierarchicznoscią i osiaganiem statusu. Kolektywizm w mojej opinii jest dyskusyjny i wymaga doprecyzowania w dalszych badaniach, poniewaz pojawil się on w części wypowiedzi, ale w drugiej części i obserwacjach przeważał indywidualizm. Niemniej jednak analiza i sekwencyjne podejście do czasu i przestrzeni może stanowić przeszkodę w zrozumieniu zasad organizacji produkcji według założeń Lean Manufacturing. Uniwersalizm również temu nie sprzyja, tym bardziej, że Lean to nie zestaw procedur i instrukcji tylko nastawienie do pracy, do ludzi, do celu itd. Czynnikiem kontroli może tu być natomiast hierarchia i zaangażowanie naczelnego kierownictwa w implementację i rozwijanie Lean. Natomiast nastawienie na osiaganie statusu i wewnątrzsterownosć to elementy, które w mojej opinii można wykorzystać do motywowania pracowników podczas wdrażania systemu.

Powyższe wnioski stanowią wstęp do badań w organizacjach produkcyjno-usługowych w Polsce, Meksyku, Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych oraz innych krajach, o ile możliwe będzie uzyskanie dostępu do szerszej liczby organizacji. Będą one miały na celu zarówno badanie wymiarów kultury jak i badania porównawcze nad implementacją Lean Management w różnych warunkach kulturowych. Mam nadzieję, że zaowocują one praktycznie użytecznymi wnioskami na temat kulturowych uwarunkowań Lean Management i dostarczą efektywnych narzędzi do pokonywania barier w implementacji filozofii Lean w zróżnicowanym środowisku kulturowym.

## Literatura

- Borden G.A., *Orientacja kulturowa. Teoria służąca rozumieniu i badaniom komunikacji międzykulturowej*, [w:] red. A. Kapciak, L. Korporowicz, A. Tysza, Komunikacja międzykulturowa. Zderzenia i spotkania, Instytut Kultury, Warszawa 1996.
- Dennis P., *Lean Production Simplified*, Productivity, New York 2002.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, PWN, Warszawa-Wrocław 1997.
- Humpden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, OE, Kraków 2003.
- Hampden-Turner Ch., Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, OE, Kraków 2006.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Konecki K., *W japońskiej fabryce. Społeczne i kulturowe aspekty pracy i organizacji przedsiębiorstwa*, ISUL, Łódź 1992.
- Kostera M., *Antropologia organizacji*, PWN, Warszawa 2003.
- Kostera M., *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 1999.
- Lichtarski A., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, WAE, Wrocław 1997.

- Liebowitz S.J., Margolis S.E., *Path Dependence, Lock-In and History*, Journal of Law Economics Organization, Vol.: 11, Issue: 1, 1995.
- Ohno T., *Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production*, Productivity Press, New York 1988.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco-London 1986.
- Schonberger R.J., *Japanese Manufacturing Techniques. Nine Hidden Lessons in Simplicity*, The Free Press, New York 1982.
- Stoner J.A., Wankel Ch., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997
- Sułkowski Ł., *Czy kultury organizacyjne zmierzają do unifikacji?*, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, nr 2-3, 2002.
- Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- Veblen T., *Teoria klasy próżniaczej*, PWN, Warszawa 1971.
- [www.lean.org.pl](http://www.lean.org.pl)
- [www.leanvision.com.pl](http://www.leanvision.com.pl)
- [www.zie.pg.gda.pl](http://www.zie.pg.gda.pl)
- własne materiały szkoleniowe.

### Cultural conditioning of Lean Management

#### Abstract

The article presents cultural conditioning of Lean Management. In the first part the basic foundations of Lean Management were presented. Then the author described connections between national and organisational culture and made thesis that the culture of organisation influences the process of Lean's implementation and functioning. In the second part of the article the culture of Japanese and Polish organisations were characterised and pointed which out of these features can be helpful or disrupting in effectiveness of Lean Management. The comparison of different organisational cultures and Lean Management position in them is pointing to the possible connection between these two fields of management.





Małgorzata Krajewska-Nieckarz\*  
SWSPiZ w Łodzi  
e-mail: mkrajewska@swspiz.pl

## Zarządzanie na odległość

### 1. Wstęp

Nieodłączną cechą współczesności jest szybkość i łatwość komunikowania się ludzi, którą osiągnięto dzięki zdobyczom telekomunikacyjnym: Internetowi i nowoczesnym narzędziom komunikacji. Ma to wpływ na zwiększenie efektywności, szybkości działania, a także obniżenie kosztów w zarządzaniu organizacjami. Obecnie stosowane techniki informatyczne pozwalają na przeniesienie wykonywanej pracy w dowolne miejsce świata, a praktyki związane z zarządzaniem jak i wykonywanie zadań przez pracownika nierzadko odbywają się w ruchu. Współczesne trendy znajdują swe odzwierciedlenie w nowoczesnych formach świadczenia pracy. Znaczna część organizacji stosuje nowe rozwiązania: e-pracę oraz telepracę co wiąże się z koniecznością rozwinięcia kompetencji zarządzania na odległość (ang. *distance management*).

Celem artykułu jest przybliżenie problematyki zarządzania na odległość w wymiarze wewnątrzorganizacyjnym, które w dobie społeczeństwa sieci staje się nieuniknionym sposobem zarządzania organizacjami.

### 2. Współczesne organizacje

Współczesne organizacje funkcjonują w obrębie światowych gospodarek, które są wzajemnie od siebie zależne i opierają się o przepływy informacyjne. Coraz więcej przedsiębiorstw prowadzi transakcje w świecie wirtualnym. Organizacje chcące skutecznie konkurować muszą sprostać tym trendom, wejść do sieci wzajemnej komunikacji i współzależności, co wiąże się nie tylko z ko-

---

\* Doktorantka w Społecznej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.

niecznością technicznego połączenia drogą elektroniczną ale także rozwinięciem nowoczesnego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem.

E-gospodarka, za Sroką (2007, s. 12), oznacza po pierwsze: wytwarzanie, opracowywanie produktów i technologii informatycznych, a po drugie obejmuje korzystanie z technologii informatycznych przez przedsiębiorstwa i obywateli w różnych dziedzinach ich funkcjonowania. Gospodarka elektroniczna tworzy przestrzeń dla procesów gospodarczych, które odbywają się z wykorzystaniem środków elektronicznej wymiany danych. Te procesy zachodzą zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, pomiędzy organizacjami (B2B), w kontaktach z klientami (B2C), ale także między klientami (C2C) (Sroka, 2007, s. 12).

Konkurencyjność w nowych warunkach zapewnia kapitał ludzki, wiedza i zdolność do jej użycia. W gospodarce opartej na wiedzy GOW (*ang. knowledge-based economy*) wzrasta znaczenie usług i niematerialnych procesów wokół wiedzy. Definicja Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) definiuje GOW jako gospodarkę która bazuje na tworzeniu wiedzy oraz dystrybuowaniu i używaniu jej jako informacji.

Zachodzące w otoczeniu zmiany spowodowały, że wiele organizacji podjęło działania na rzecz rozwoju wiedzy, często wprowadzając zmiany w swoich systemach i strukturach. Istnieją też i takie, które w swojej strategii biznesowej nie zakładają rozwoju najnowszych technologii czy systemów, ze względu na złożoną, niewielką skalę działania. Te organizacje, które opierają swoją działalność o wykorzystywanie nowych technologii, stoją przed koniecznością wykształcenia nowych umiejętności i praktyk skutecznego zarządzania na odległość. Przedsiębiorstwa w nowej gospodarce opisuje się jako: organizacje w ruchu, organizacje sieciowe, organizacje uczące się, czy organizacje wirtualne.

Organizacja w ruchu opiera się na założeniu że trzeba się zmieniać, bo zmienia się rynek (Masłyk-Musiał 2003, s. 15). Organizacja absorbuje impulsy z otoczenia i wewnętrznie generuje zmiany. Radzi sobie z niepewnością działania poprzez kształtowanie przychylnych postaw pracowników wobec zmian. Organizacja w ruchu umiejętnie włącza pracowników w rozwiązywanie jej problemów na wszystkich etapach procesu zmiany. Biorąc pod uwagę permanentne zmiany jakim podlega organizacja w ruchu, umiejętne komunikowanie się na dystans, przekazywanie informacji i dzielenie wiedzą stają się wyzwaniem przed którym stoją kierujący nią menedżerowie. „Umiejętność komunikowania się oraz wykorzystywania informacji zwrotnej i baz danych nabierają kluczowego znaczenia w miarę jak cele są coraz bardziej złożone, a interesy rozbieżne” (Masłyk-Musiał 2003, s. 201).

Nowoczesne organizacje odbiegają od hierarchicznych struktur tworząc sieci współdziałania i współpracy. Sieci kwestionują centralizację – decentralizację jako podstawę projektowania organizacji. „Sieć jest oparta na pierwszoplanowej roli stosunków nawiązywanych między częściami składowymi organizacji (...),

elastyczności ról powierzanych uczestnikom należącym jednocześnie do wielu części (...)” (Strategor, s. 392). Za definicją Ziemby, organizacja sieciowa jest: „(...) skupiskiem autonomicznych podmiotów (np. organizacji, jednostek organizacji, osób fizycznych) powiązanych ze sobą za pomocą wielorakich relacji (np. intelektualnych, ekonomicznych, technologicznych, społecznych) opartych na zaufaniu, które umożliwiając współpracę, wymianę wiedzy, doświadczenia i zasobów oraz doskonalenie kompetencji i zespołowe podejmowanie decyzji sprzyjają kreowaniu wartości dodanej konkurencyjnej w turbulentnym otoczeniu. Fundamentem organizacji sieciowej są ludzie tworzący sieć oraz technologia zapewniająca współpracę, przepływ wiedzy i podejmowanie decyzji” (Ziemba, 2009, s. 33–34). Zarządzanie na odległość wpływa na szybkość decyzji, umożliwia współpracę i niemal natychmiastowe dzielenie się informacjami. Konieczne jednak staje się zapewnienie zrozumienia między współpracującymi stronami i wykształcenie dobrych praktyk w zakresie skutecznej komunikacji, współpracy oraz umiejętności zbudowania relacji opartych na zaufaniu.

Przedsiębiorstwo przyszłości jest organizacją uczącą się (*ang. learning organization*), w której wartością stają się kompetencje i potencjał intelektualny pracowników. „Organizacja ucząca się czerpie wiedzę z potencjału relacji z innymi działającymi podmiotami. Komunikacja między węzłami sieci jest warunkiem *sine qua non* rozwoju organizacji uczącej się” (Sułkowski, 2005, s. 147). Organizacja ucząca się wewnętrznie dostosowuje się do zmian w otoczeniu, jest zdolna do szybkiej adaptacji w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, czy zwiększenia wartości firmy (Kubik, 2005, s. 29). Organizacja ucząca się to nie tylko przedsiębiorstwo ułatwiające pracownikom zdobywanie wiedzy i zachęcające ich do nieustannego rozwoju własnego. To także firma nastawiona na „zdobywanie” tej wiedzy i implementująca ją w swoich strukturach, produktach, procesach i praktykach organizacyjnych (Zalewski, 2000, s. 28).

Organizację uczącą się utożsamia się z organizacją inteligentną (*ang. intellectual organization*). Cechami szczególnie wartymi podkreślenia są w niej: biegłość działania, mistrzostwo osobiste, systemowe myślenie, wspólne wizje, czy umiejętność zespołowego uczenia się. Grudzewski i Hejduk określają ją jako tę, w której ludzie na wszystkich poziomach, indywidualnie i grupowo ciągle pracują nad osiągnięciem rezultatów i wiedzy, na jakich im naprawdę zależy (Grudzewski, Hejduk, 2000, s. 75–124).

Z opisów organizacji przyszłości wyłaniają się kluczowe elementy które wyznaczają kierunki we współczesnym zarządzaniu: dążenie do osiągania i utrzymania wysokiej jakości, doskonałości, a nawet mistrzostwa działania, zapewnienie szybkiej reakcji na potrzeby klienta i umiejętność zarządzania zmianą, bo niepewność otoczenia wyznacza współczesne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Zarządzanie na odległość dotyczy nie tylko organizacji wirtualnych, ale wszystkich przedsiębiorstw które świadomie wirtualizują swoje

procesy, a zwłaszcza przepływy informacji, w celu osiągnięcia wysokiej konkurencyjności, przejawiającej się w szybkości działania oraz reakcji na zmiany i obniżaniu kosztów procesu zarządzania. W tych warunkach kluczowe staje się rozwijanie umiejętności zarządzania na odległość.

### 3. Specyfika pracy na odległość

Organizacje starają się sprostać warunkom globalizacji wykorzystując rozwijające się technologie komunikacyjne i informacyjne. Tam, gdzie specyfika pracy pozwala na nowoczesne rozwiązania, dopuszcza się na przykład systemy elastycznej organizacji pracy. Praca wirtualna dotyczy dziś zarówno organizacji komercyjnych jak i niekomercyjnych, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw.

Telepraca (ang. *telecommuting, telework*) to praca która przy użyciu dostępnych technologii komunikacyjnych jest wykonywana w dowolnej odległości od miejsca, w który oczekuje się na jej efekty, lub gdzie w tradycyjnym systemie zatrudnienia praca ta byłaby wykonana (Brzozowski, 2010, s. 109). Telepraca może mieć charakter telepracy domowej (ang. *home-based telework*) i występować wówczas, gdy pracownik pracuje w domu i nie musi dojeżdżać do biura swego pracodawcy. W odróżnieniu, telepraca mobilna (ang. *mobile telework*) oznaczać będzie sytuację, w której pracownicy spędzają większość czasu w siedzibie klienta lub kooperanta. Telepraca, opisywana terminami angielskimi: *sattelite office, remote office*, to praca świadczona w telecentrach, do których zatrudnieni mają bliżej niż do centrali firmy.

Praca na odległość jest specyficzna i niewątpliwie wiąże się z wyzwaniem dla człowieka w organizacji. Cechy które odróżniają e-pracę od „tradycyjnego” sposobu wypełniania obowiązków pracowniczych to fakt, że e-pracownicy mogą znajdować się w różnych lokalizacjach. Konieczne jest wyposażenie ich w nowoczesne narzędzia umożliwiające komunikację, ale także nabycie i rozwijanie umiejętności zdalnego komunikowania za pośrednictwem tych narzędzi. Struktury zespołów wirtualnych są elastyczne, łatwo je przeprojektować. Ale zarządzanie nimi wiąże się z ryzykiem ze względu na występujące w nich problemy z kontrolą, koordynacją i komunikacją. E- pracownik powinien wykazywać chęć do działania, adaptować do zmian, ustawicznie się uczyć, umiejętnie rozwiązywać problemy, zarządzać swoim czasem i efektywnie współpracować z innymi członkami zespołu. Daleko poważniejsze wyzwania stoją przed e-menedżerem, od którego oczekuje się przewodzenia, inicjowania współpracy, stymulowania do działania swoich e-pracowników, stawiania im celów, oceniania efektów pracy, chociaż ich fizycznie nie widzi i nie ma z nimi bezpośredniego kontaktu.

Dlatego praca wirtualna wiąże się z koniecznością rozwijania zarówno przez pracownika jak i menedżera, dodatkowych kompetencji i umiejętności. Zasadnicze wydaje się pytanie czy każdy człowiek posiada predyspozycje, by pracować wirtualnie, czy posiada umiejętność jasnego i precyzyjnego komunikowania się, dzielenia się wiedzą, obdarzania zaufaniem współpracowników, co sprawi, że będzie wiarygodnym partnerem dla innych członków wirtualnego zespołu, czy te umiejętności może w sobie wykształcić.

Obok cech osobowych i kompetencyjnych, które warunkują prawidłową pracę wirtualnego zespołu, Lurey zwraca uwagę na kluczowe dla pracy wirtualnej czynniki sukcesu. Są to, między innymi, silne związki pomiędzy członkami zespołu, pozytywne procesy pracy zespołowej, efektywne strategie selekcji pracowników wirtualnego zespołu, formalny wzorzec komunikacji i wykorzystanie zaawansowanych technologii. Silne relacje między członkami zespołów wirtualnych są konieczne, by skłonić ich wokół wspólnego celu jaki realizują. Współpracę stymulować może także dbałość menedżera o każdego pojedynczego członka zespołu, szybkie wyjaśnianie wątpliwości dotyczących ról i obowiązków. Ze względu na to, że praca wirtualna w dużej mierze opiera się na obopólnym zaufaniu, obok pracy zdalnej, proponuje się spotkania twarzą w twarz, umacniające relacje między członkami zespołu, co ma zapobiec przyszłym potencjalnym konfliktom. Zapobieganie nieporozumieniom między wirtualnymi pracownikami leży u podstaw wdrożenia jasnych procesów i procedur pracy zespołowej.

Korzyści wynikające z pracy na odległość dotyczą przede wszystkim obniżenia kosztów i wzrostu wydajności pracy e -pracownika w porównaniu z pracownikiem tradycyjnym. Szacuje się, że e-praca pochłania jedynie 1/3 kosztów tradycyjnego zarządzania organizacją (Telluk, 2002). Odnotowano także zmniejszenie ilości absencji, przeciętnie o 2 dni rocznie. (Telluk, 2002). E-praca zwiększa atrakcyjność i wpływa korzystnie na wizerunek przedsiębiorstwa. Kandydaci mogą podjąć w nim pracę bez względu na to gdzie się aktualnie znajdują, nie są ograniczeni lokalizacją czasoprzestrzenną.

Rynek telepracowników systematycznie się rozwija. O skali tego zjawiska świadczą badania przytoczonych przez Czekaja i prognoza że do 2030 roku liczba telepracowników w USA sięgnie 90 milionów (Czekaj 2007, s. 159).

#### 4. Specyfika zarządzania na odległość

Precyzyjne określenie czym jest zarządzanie budzi szereg dyskusji co do przyjęcia powszechnie obowiązującej definicji. Griffin definiuje zarządzanie jako zestaw czynności (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykony-

wanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny (Griffin, 2008, s. 6). Podstawowe funkcje zarządzania obejmują: planowanie, organizowanie, zatrudnianie, przewodzenie, kierowanie i kontrolowanie (Stoner, Wankel, za Antoszkiewicz, 2010, s. 32). Zarządzanie, według Koźmińskiego, polega na zapewnieniu (świadomym stworzeniu) warunków, by organizacja działała zgodnie ze swoimi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności, umożliwiając przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia, i rozwój, czyli realizację misji i celów w przyszłości (Koźmiński 2008).

Zarządzający na odległość jak i ci którzy zarządzają w sposób tradycyjny, podejmują podobne działania: wyznaczają strategię, osiągają cele, koordynują prace swych podwładnych. Podstawowe funkcje nie odbiegają znacząco od dyskutowanych w literaturze modeli zarządzania ogólnego opartych na planowaniu, organizowaniu, motywowaniu (przewodzeniu) i kontrolowaniu.

Termin „zarządzanie na odległość” w literaturze próbuje się przybliżyć w opracowaniach o organizacjach wirtualnych. „Zarządzanie organizacją wirtualną oznacza organizację, alokację oraz koordynację zasobów oraz działań organizacji wirtualnej, jak również międzyorganizacyjnych zależności dla realizacji celów organizacji wirtualnej w ramach wymaganego czasu, kosztu oraz jakości.” (Karvonen, 2005, za Grudzewski i in., 2007, s. 182).

Z kolei „wirtualne kierowanie” to „kierowanie przy wykorzystaniu do maksimum techniki informatycznej zarówno dla procesów wewnętrznych jak i zewnętrznych” (Stelmach 2004, s. 22). Warto zauważyć, że organizacje działają zarówno wirtualnie jak i w świecie materialnym i zarządzający nimi menedżerowie wypełniają tradycyjne funkcje zarządzania. Wydaje się, że zarządzanie nowymi formami organizacyjnymi, opisanymi powyżej jako: organizacja sieciowa, organizacja w ruchu, organizacja oparta na wiedzy, wymaga nowych umiejętności oraz wprowadzenia nowych technik i metod. Nowe organizacje mają niejednokrotnie uproszczoną strukturę, ale ludzie w nich pracujący często są rozsiani w przestrzeni. W organizacji wirtualnej znacznie bardziej rozproszona jest odpowiedzialność, w niej wytwarzanie wartości polegają na przetwarzaniu wiedzy i w oparciu o kapitał niematerialny. W zarządzaniu nowymi organizacjami podkreśla się rangę wymiany informacji, zdobywania wiedzy czy tworzenia innowacji. „Zarządzanie można sobie wyobrazić jako szereg kroków obejmujących odbiór, przetwarzanie i upowszechnianie informacji” (Griffin, 2004, s. 723). „Zdobytą wiedzę dla tworzenia innowacji” – postulują badacze i praktycy zarządzania (Antoszkiewicz, 2010, s. 221). Koźmiński uznaje, że zarządzanie informacją i wiedzą, jest jedną z kluczowych funkcji zarządzania.

W pracy e-menedżera, ważna jest szybkość i elastyczność działania. Współczesne organizacje tworzą dynamiczne struktury, a procesy dostosowuje się do relacji jakie występują między przedsiębiorstwem, dostawcami i odbiorcami.

Nowe organizacje cechuje zdolność ich struktur do samoregulacji, czyli struktura powstaje w czasie rzeczywistym, wyznaczonym przez sytuację kreującą potrzebę. Podstawowym elementem nowej struktury organizacyjnej jest zespół. Jednostki organizacyjne wykonujące kompleksowe często zadania stoją przed koniecznością wielozadaniowości w układach strukturalnych i kompetencjach (Hammer, Champy 1996, Muller 1997 za: Lewicka, 2010, s. 21).

W zarządzaniu wirtualnym badacze podkreślają znaczenie: komunikowania się, oceniania, uczenia się i wartościowania (Warner, Witzel, 2005, ss. 139-141). Komunikowanie się ma zapewnić, że wiedza będzie przepływać sprawnie i terminowo. Celem oceniania ma być wzajemne dopasowywanie celów organizacji do jej struktury, a także wprowadzanie zmian w obliczu nowych możliwości. Uczenie się ma prowadzić do nieustannego poszerzania zasobów wiedzy organizacji, a wartościowanie odnosi się do ciągłego dynamicznego oceniania zasobów wiedzy pod kątem ich obecnej lub przyszłej wartości dla firmy.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że menedżerom brakuje kwalifikacji i umiejętności zarządzania w cyberprzestrzeni (Rakowska, 2005, s. 107). Obok doskonałej znajomości technologii, która warunkuje skuteczny kontakt z e-pracownikami, cechować ich musi szybkie podejmowanie decyzji, umiejętność budowania relacji i utrzymania ich na odległość. Ważne jest właściwe zarządzanie informacjami, a także umiejętność przyciągania i stymulowania do pracy ludzi a atmosferze wzajemnego zaufania.

## 5. Zarządzanie przez cele wirtualnym zespołem

Zespół wirtualny to grupa współpracujących przy realizacji wspólnego celu osób, których komunikacja opiera się głównie na nowoczesnych technologiach informacyjnych, co pozwala na pokonanie granic organizacyjnych, rozproszenia terytorialnego i związanych z nim różnych stref czasowych (Brzozowski, 2010, s. 119). Wyróżnikiem wirtualnego zespołu jest po pierwsze: rozproszenie geograficzne jego członków, po drugie, wykorzystanie technologii informacyjnych do komunikacji między jego członkami. Członkowie zespołu wirtualnego należeć mogą do organizacji lub jej jednostek, działów czy wydziałów oraz, po czwarte, zespół jest powoływany zwykle na ściśle określony czas realizacji projektu czy wykonania zadania.

Zarządzanie zespołem wirtualnym musi uwzględniać jego specyfikę: po pierwsze fakt, że najważniejsza dla wszelkich działań poszczególnych członków zespołu jest dostarczenie informacji. Bardzo ważnym elementem, obok zaufania jakie powinno pojawić się wśród e-pracowników wysoki stopień skoncentrowania na celach i osiąganiu efektów pracy. Ponieważ praca wirtualna może być świadczona w każdym czasie, ważne jest uświadomienie ludziom że stoi przed nimi osiągnięcie wspólnych celów i korzyści. Oczywiście należałoby uwzględ-

nić typ zespołu czy też właśnie cel dla którego został on powołany. Inaczej będzie pracował e-zespół projektowy, inaczej e-zespół ekspertów, pracujący nad ekspertyzami potrzebnymi do określonego projektu. Inne kompetencje i będzie miał wirtualny zespół zarządzający, a inne zespół który tylko na czas ściśle określony, przykładowo, na czas realizacji zadania zwirtualizował swoją pracę.

Zarządzanie poprzez cele jest jedną z technik menedżerskich stosowanych w zarządzaniu na odległość. Zarządzanie poprzez cele (*ang. Management by Objectives*) to kompleksowa metoda zarządzania polegająca na oddolnym formułowaniu celów dla wszystkich stanowisk, okresowej ocenie ich realizacji oraz poszukiwaniu sposobów usprawnień (Antoszkiewicz, Pawlak, s. 83).

Jak zauważają znawcy tematu, zarządzanie poprzez cele jest warunkiem skutecznego motywowania i przekonania pracowników do swojej wizji. W zarządzaniu poprzez cele zainicjowanym przez Druckera nastąpił wyraźny odwrót od roli menedżera kontrolera i nadzorcy na rzecz przywódcy i kreatora zmian w organizacji. Zarządzanie poprzez cele zakłada że „każdy jest najlepszym gospodarzem swego miejsca pracy, dlatego powinien aktywnie uczestniczyć w planowaniu przyszłości firmy” (Antoszkiewicz, Pawlak, s. 83). Zarządzający określają wprowadzić ważne dla firmy obszary wyników kluczowych, lecz pozostawiają podwładnym możliwość formułowania celów, które następnie podlegają ich akceptacji. Pracownicy traktują te cele jako własne, nienarzucane, a przedsiębiorstwo wykorzystuje wiedzę i doświadczenie wielu ludzi (Antoszkiewicz, Pawlak, s. 83).

W warunkach specyfiki pracy na odległość rodzi się problem motywowania i skutecznego skłonienia do zaangażowania pracowników zdalnych, a zarządzanie poprzez cele może go rozwiązać. Badacze organizacji wirtualnych postulują nawet, aby w organizacjach zarządzanych zdalnie rozwinąć kompetencje „teleprzywódcy”, (Maciejowski, 2004, s. 234), który nie tylko zmotywuje swego telepracownika, a poprzez śledzenie „aktywności” pracownika sprawdzi czy ta aktywność ukierunkowana jest na osiągnięcie celu organizacyjnego.

## 6. Wybrane problemy związane z zarządzaniem na odległość

Praktycy zarządzania wskazują na szereg problemów jakie pojawiają się w pracy wirtualnej. Zasadniczo dotyczą one problemów związanych z organizacją pracy, z komunikacją, brakiem zaufania do e-menedżera, lub niedostatkiem zaufania między członkami wirtualnego zespołu. Wiele z nich wynika się z braku umiejętności zarządzania zespołem na odległość, z niedostatecznej umiejętności posługiwania się narzędziami pracy, oraz niewłaściwej i nieskutecznej komunikacji.

Osoby zarządzające i pracujące na odległość podkreślają konieczność własnej wysokiej motywacji do e-pracy, zorganizowania i utrzymywania dyscypliny pracy, w tym zachowania proporcji i równowagi pomiędzy pracą i życiem, ale



przede wszystkim, właściwego i rozważnego komunikowania się (Schnurman, 2010). Problemy nieskutecznej komunikacji wynikają z niedostatku lub nadmiaru informacji, co powoduje trudności w ich selekcjonowaniu (Griffin, 2004, s. 62). Często występują problemy ze zrozumieniem, nadinterpretacja czy niedomówienia. Kolejne niedomogi to problemy techniczne – niedziałające łącza, przerywające się transmisje danych czy też braki kompetencji technicznych i nieumiejętne wykorzystywanie narzędzi pracy przez ludzi. Inne problemy dotyczyć mogą koordynacji zespołu; ponieważ każdy e-pracownik pracuje do pewnego stopnia autonomicznie, i często w czasoprzestrzennym oddaleniu, menedżerowi trudniej zsynchronizować pracę i wywołać skoordynowane działanie zespołu. Istotnym punktem mogą być różnice kulturowe: organizacyjne, korporacyjne czy wreszcie narodowościowe. Pracę zespołową mogą osłabić problemy natury psychologicznej lub językowej: niesnaski, kłótnie czy niezrozumienie. Najpoważniejszym problemem jest brak zaufania między pracownikami wirtualnymi oraz w stosunku do e-menedżera.

Problemy pracy i zarządzania na odległość, obok wspomnianych już korzyści, mogą przyczynić się do powstawania wielu zagrożeń. Potocznie wskazuje się na nadużywanie technologii informatycznych do celów prywatnych, gdy pracujący zdalnie zamiast wypełniać swoje obowiązki „surfują” po Internecie. Badania Utley’a (1997) ukazują, że w wyniku zastosowania komunikacji elektronicznej zmniejsza się autentyczna współpraca, pogarsza atmosfera pracy, zanikają bezpośrednie formy współdziałania (Utley 1997, Quirke 1996 za Kozusznik 2004, s. 13).

## 7. Zaufanie w zarządzaniu na odległość

Zaufanie opisywane przez Fukuyame to „mechanizm oparty na założeniu, że innych członków danej społeczności cechuje uczciwe i kooperatywne zachowanie oparte na wspólnie wyznawanych normach” [Fukuyama, 1997, s. 38]. Fukuyama widzi w zaufaniu niezbędny warunek sprawnego funkcjonowania systemów gospodarczych.

Zaufanie szczególny wymiar zyskuje w zarządzaniu na odległość, gdy chodzi do współpracy między ludźmi którzy zmierzają razem ku jakiemuś celowi. We współpracy – pisze Sztompka (2007, s. 138) – zaufanie wiąże się, z „postawieniem” na każdego z partnerów, którzy mają wykonać swoje części zadania (ufam, że osoby A, B, C i D dobrze wypełnią swoje obowiązki). Dodatkowo każdy z uczestników zespołu pokłada uogólnione zaufanie w całej współpracującej ze sobą grupie. Może wystąpić tu także abstrakcyjne zaufanie do organizacyjnych systemów koordynacji, nadzoru lub przywództwa, które będą gwarantować harmonijną współpracę.

Sroka uważa zaufanie za jeden z najważniejszych atrybutów związanych z przywództwem (Sroka, 2007, s. 104). Zaufanie w zarządzaniu na odległość pojawia się w relacjach pomiędzy menedżerem, a pracownikiem, czy zespołem pracowników ale również w szerokim kontekście: relacjach z otoczeniem organizacji, jej partnerami, klientami, dostawcami. Badacze uznają zaufanie w organizacjach wirtualnych za substytut tradycyjnych mechanizmów koordynacji i kontroli (Handy, 1995, s. 44–48), co w warunkach rozproszenia pracowników i zespołów ma kluczowe znaczenie.

Konieczność istnienia zaufania w organizacjach które działają w sposób wirtualny wynika z niepewności i wzajemnej zależności między pracownikami, pracownikami a zarządzającymi, oraz uczestnikami otoczenia. Zaufanie, określane przez Sztompkę (2007, s. 69–70) jako zakład podejmowany na temat niepewnych, przyszłych działań innych ludzi staje się, jak pisze autor (2007, s. 69), podstawową strategią radzenia sobie z niepewnością i niemożnością kontrolowania przyszłości.

Badania przytoczone przez Grudzewskiego i Hejduk (Grudzewski, Hejduk i in., 2007) ukazują korzyści wynikające z istnienia zaufania. Są to m.in. redukcja kosztów transakcyjnych (Handy, 1995), wpływ na koordynację organizacji (Shapiro, 1987), motywowanie do decyzji (McAllister, 1995), uruchamianie twórczego myślenia (Szulczewski 2003), promowanie wymiany informacji (Harley, 1986), zwiększanie zdolności organizacji do przetrwania w sytuacji kryzysowej (Filek 2003), budowanie sieci współpracy i spójności społecznej.

Wyższa rola zaufania jest bezpośrednio skorelowana z wyższym wynikiem ekonomicznym (Żukowska, 2010, s. 87). Zaufanie przyczynia się do osiągania wyższych zysków, wpływa na reputację i wiarygodność w oczach klientów. Ma ogromne znaczenie w zarządzaniu ludźmi organizacji, zwłaszcza tych którzy są wysokim stopniu samodzielni. Wspólny cel kierunkuje zachowania pracowników w sieci, a główny mechanizm koordynacji stanowi właśnie zaufanie (Sankowska 2010, s. 65).

Ciekawe wydaje się, że niezależnie od pełnego wykorzystywania możliwości technicznych umożliwiających pracę wirtualną, praktycy zarządzania na odległość wskazują na konieczność przeprowadzania spotkań w świecie realnym, podczas których członkowie wirtualnego zespołu mają okazję poznać się nawzajem. Bezpośrednie spotkania przyczyniają się mogą do ułatwiania komunikacji. Wiele firm, których działalność jest zwirtualizowana, nie odżegnuje się od bezpośrednich kontaktów swoich pracowników, na przykład w Google wszyscy dzielą biura z innymi co ma właśnie ułatwiać komunikację.

## 8. Wybrane narzędzia stosowane w zarządzaniu na odległość

W praktyce zarządzania ludźmi w organizacji widać zastosowanie szeregu wirtualnych narzędzi związanych chociażby z doбором pracowników w sposób zdalny. Proces rekrutacji rozumiany jako komunikowanie się z rynkiem pracy

w celu pozyskania najbardziej odpowiedniego pracownika odbywa się obecnie przy pomocy portali rekrutacyjnych czy własnych stron internetowych. Kandydaci aktywnie poszukujący pracy umieszczają swoje aplikacje na portalach społecznościowych czy w internetowych bazach. Proces selekcji może zakładać wyłącznie wirtualny kontakt kandydata do pracy z pracodawcą. Z kandydatami prowadzi się dziś wideowywiady, poddawani są oni multimedialnym testom interakcyjnym czy videosymulacjom, rozwiązują testy i zadania on-line. Firmy które chcą zaprezentować się jako „atrakcyjni” pracodawcy umieszczają w Internecie filmy rekrutacyjne. Kandydaci do pracy mogą dzięki temu zajrzeć do ich wnętrza, wysłuchać opinii pracujących w nich pracowników, „poczuć” klimat panujący w danej organizacji zanim podejmą decyzję o złożeniu do niej swojej aplikacji. W języku potocznym ukuło się nawet powiedzenie: „rekrutacja w Internecie” oznaczająca że cały proces rekrutacji i selekcji odbywa się w świecie wirtualnym. W procesie zarządzania niebagatelne znaczenie ma kontakt mailowy menedżera z pracownikiem, wspierający, zachęcający, dający feedback dla jego działań. Ważne dla wspierania motywacji pracowników są także procesy grupowe stymulujące pracę zespołową, na przykład wymiana informacji, rozwijanie wzajemnych relacji opartych na współpracy, wymiana opinii i poglądów (na tematy nie tylko związane z pracą) za pośrednictwem grupowego forum.

Bieżące kierowanie, wysłuchiwanie pracowników, zwrócenie się z prośbą o ich opinie i sugestie, ale także dawanie wytycznych, zlecanie zadań może nastąpić w drodze mailowej lub telekonferencji lub wideokonferencji, podczas których kontakt nawiązują w jednym czasie osoby które są oddalone niekiedy o setki kilometrów. Wykorzystuje się tutaj zestawy do wideokonferencji, komunikatory internetowe wykorzystujące technologie VoIP ( ang. *Voice over Internet Protocol*) lub inne narzędzie oparte o technologię *streamingu*.

Obok Internetu wiele organizacji wprowadza Intranet czyli wewnętrzną sieć służącą jako system elektronicznej komunikacji wewnątrz firmy. Obok kontaktu e-mailowego, pracownicy w sieci mogą odbywać szkolenia, uczestniczyć w kursach typu *distance learning*, wysłuchać prezentacji kierownictwa, korzystać z wewnętrznego systemu który przechowuje dane wewnątrzorganizacyjne, mieć dostęp do potrzebnych danych, korzystać z materiałów niezbędnych do wypełniania zadań, czytać podręczniki i manuale niezbędne do pracy biuletyny, zapoznać się z procedurami, regulaminem pracy, a co najważniejsze w realnym czasie, skontaktować się z każdą osobą zalogowaną w Intranecie. Zastosowanie Intranetu rodzi wiele korzyści: wyeliminowanie niepotrzebnych zależności hierarchicznych, organizowania i samodzielnego rozwiązywania problemów przez pracownika dzięki napływającym informacjom oraz ma wpływ na wybór określonego stylu kierowania (Kozusznik, 2004, s. 11). Badania prowadzone przez Stroińską doprowadziły do próby usystematyzowania się stylów kierowania menedżerów zarządzających na dystans: stylu sformalizowanego, stylu kooperacji oraz stylu zaufania (Stroińska, 2010). Autorka zauważa, że przyjęcie odpo-

wiedniego stylu jest uzależnione od profesji telepracownika. Przyjęcie stylu sformalizowanego dotyczy osób wykonujących najprostsze prace (wprowadzanie danych, prace administracyjne, korekta i edytowanie tekstów). Styl kooperacyjny dotyczy pracowników pracujących zespołowo i wreszcie styl oparty na zaufaniu odnosi się do profesjonalistów, pracowników o wysokich kompetencjach (Stroińska, 2010, s. 177–190).

## 9. Wskazówki do zarządzania na odległość

Kluczem do skutecznego zarządzania współczesną organizacją jest rozwinięcie kompetencji zarządzania na dystans. W praktyce okazuje się, że obok kompetencji jasnego i efektywnego komunikowania się w świecie realnym, konieczne jest wykształcenie dobrych praktyk, a niekiedy reguł postępowania w zarządzaniu na odległość. Po pierwsze role, cele zadania i kryteria oceny każdego członka e-zespołu powinny być jasno określone i z góry uzgodnione. Dobór metod oceny e-pracownika powinien uwzględniać osiąganie przez niego celów i rezultatów pracy. Procedury pracy powinny być jasne i zrozumiałe dla każdego członka wirtualnego zespołu. Upowszechnić należy zwyczaj dzielenia się wiedzą, informacjami oraz pomysłami, poprzez nie tylko techniczne uprzystępnianie baz danych, czatów, forów czy też wirtualnych bibliotek ale także stworzenia atmosfery wzajemnego zaufania i skupienia pracowników wokół realizowanego wspólnego celu.

Równolegle, należy uwzględnić konieczność stworzenia i wdrożenia technicznych możliwości które umożliwiają pracę zarządzających w ten sposób menedżerów. Niezbędnym warunkiem skutecznego wypełniania obowiązków będzie zapewnienie odpowiedniej technologii: oprogramowania, systemów komunikacji elektronicznej, szkoleń i rozwinięcia kompetencji technicznych zarówno menedżerów jak i członków zespołu.

We współczesne trendy wpisuje się międzynarodowy projekt „e-core manager” mający na celu popularyzowanie umiejętności zarządzania na odległość. Projekt E-CORE MANAGERS (ES/08/LLP-LdV/TOI/149096) realizowany w ramach programu Uczenie się przez Całe Życie i podprogramu Leonardo da Vinci Transfer Innowacji koordynowany w Polsce przez Akademię Humanistyczno-Ekonomiczną w Łodzi i współfinansowany przez Komisję Europejską.

## 10. Zakończenie

Miarą skuteczności współczesnego menedżera staje się umiejętność zarządzania na odległość, a praca zdalna, telepraca oraz e-praca wyznaczają nowe tendencje w zarządzaniu organizacjami. Znaczący odsetek przedsiębiorstw dzia-

ła w sposób wirtualny lub wydziela część działalności poza swoje struktury, co rodzi konieczność sprawnego zarządzania: poczynając od umiejętności postawienia celów i zadań, zaplanowania procesów, zorganizowania pracy wirtualnego zespołu, wspieraniu podwładnych, oraz rozliczaniu e-pracowników z osiągniętych przez nich efektów pracy.

Artykuł koncentruje się na zarządzaniu przedsiębiorstwem w perspektywie wewnątrzorganizacyjnej: problematyki skupionej wokół pracy e-managera i zarządzania zespołem wirtualnym, choć zarządzanie na dystans współczesną organizacją wykracza poza tę perspektywę, ponieważ dotyczy budowania relacji z klientami i partnerami biznesowymi oraz tworzenia sieci powiązań między różnymi podmiotami gospodarczymi i instytucjami.

Współczesny menedżer stoi przed koniecznością świadomego rozwijania kompetencji zarządzania na odległość, ponieważ zarządzanie organizacją odbywa się coraz częściej w wirtualnej przestrzeni. Zarządzanie na dystans wpływa na szybkość działania, efektywność pracy i generuje oszczędności.

## Literatura

- Antoszkiewicz, J. D. Pawlak Z. (2010), *Techniki menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą*. Wydawnictwo Poltext. Warszawa.
- Brzozowski M., (2010), *Organizacja wirtualna*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa.
- Czekaj J.[red], (2007), *Metody organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Fukuyama F., (1997), *Zaufanie. Kapitał społeczny, a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Wrocław.
- Griffin R. W., (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wyd 2, zmienione. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa
- Grudzewski W.M., Hejduk I., Sankowska A., Wańtuchowicz M., (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., (2000), *Kreowanie w przedsiębiorstwie organizacji inteligentnej*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, praca zbiorowa pod red. W.M. Grudzewskiego i I.K. Hejduk, Difin, Warszawa.
- Handy Ch., (1995), *Trust in virtual organization*. „Harvard Business Review”, May-June. <http://www.youcanworkfromanywhere.com/>
- Koźmiński A., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne. Warszawa.
- Kożuch B., *Nauka o organizacji*. Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2007.
- Kożusznik B., (2004), *Komunikacja w dobie Internetu – wpływ na jednostkę, organizację i otoczenie*. [w:] Kożusznik B. [red.] *Zarządzanie i technologie informacyjne, t1. Komunikacja w dobie Internetu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Kożusznik B., (2011), *Zachowania człowieka w organizacji*. PWE, Warszawa.
- Kubik K., *Menedżer w przedsiębiorstwie przyszłości*, TNOiK., Toruń 2005.
- Lewicka D., (2010), *Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, mierniki*. Wydawnictwa Profesjonalne PWN. Warszawa.

- Ludwiczynski A. [red.], (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo naukowe PWN. Warszawa.
- Lurey Jeremy S., *Virtual Teamwork: Best Practices for Working in a Networked Economy*, [www.plusdelta.net/articles/Virtual\\_Teamwork.pdf](http://www.plusdelta.net/articles/Virtual_Teamwork.pdf)
- Maciejowski T., (2004), *Firma w Internecie*. Oficyna Ekonomiczna. Kraków.
- Masłyk- Musiał E., (2003), *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pocztowski A., (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie, procesy, metody*. Wydanie II zmienione. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa
- Rakowska A., (2005), *Kompetencje współczesnego menedżera*, [w:] Masłyk- Musiał (red.) *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*. Wyd. Wyższej Szkoły Menedżerskiej, Warszawa.
- Sankowska A., (2009), *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne. Warszawa.
- Schnurman M., *Successful telecommuting requires discipline*, [http://www.nj.com/business/index.ssf/2010/03/successful\\_telecommuting\\_requi.html](http://www.nj.com/business/index.ssf/2010/03/successful_telecommuting_requi.html)
- Sroka H. [red.], (2007), *Zarys koncepcji nowej teorii organizacji i zarządzania dla przedsiębiorstw e-gospodarki*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Stelmach W., (2004), *Obrazy kierowania. Teorie, opinie o zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Wyd. Placet. Warszawa.
- Strategom (1997), *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa.
- Stroińska E., (2010), *Telepraca jako forma zatrudnienia i organizacji pracy*. Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania, Łódź.
- Sułkowski Ł., (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE, Warszawa.
- Sztompka P., (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*. Wydawnictwo Znak. Kraków.
- Teluk T., (2002), *E-biznes. Nowa gospodarka*. Wydawnictwo OnePress, Helion, Łódź.
- Werner M., Witzel M., (2005), *Zarządzanie organizacją wirtualną*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Witczak H., (2008), *Natura i kształtowanie systemu zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa.
- Zalewski A., (2000), *Korporacyjne bazy wiedzy*. PWE, Warszawa.
- Ziemia E., (2009), *Projektowanie portali korporacyjnych dla organizacji opartych na wiedzy*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach. Katowice.
- Żukowska J., (2009), *Funkcja monitoringu w organizacji wirtualnej*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

### Distance management

#### Abstract

The article: *Distance management* discusses the specificity of distance management within the organization. The article focuses on key factors that provide the effective management to an individual and a virtual teamwork. It points out the necessity for the manager to acquire the specific competences of managing people in a virtual manner, such as ability to manage by objectives, develop trust within a virtual team, communicate clearly and gather people around the common goals. The ability to effectively manage people on distance becomes a core managerial competency.

*Marian Lutostański*  
SWSPiZ w Łodzi

## Nowe unormowania prawne w zakresie rezerw tworzonych i utrzymywanych przez państwo oraz ich wpływ na realizację celów strategicznych

### Wstęp

Bezpieczeństwo narodowe jest kluczowym komponentem polityki, jaką prowadzi władza państwowa. Polityka w tym zakresie jest nakierowana na zapewnienie przetrwania oraz rozwoju narodu i państwa w każdych warunkach, jakie mogą realnie i potencjalnie zaistnieć na obszarze kraju. Realizacji polityki bezpieczeństwa w sytuacjach odmiennych od „normalnych” – *typowych dla praktyki dnia codziennego* – służą poszukiwania efektywnych rozwiązań administracyjnoprawnych.

Pragmatyzm oraz wiedza empiryczna wynikające z retrospekcji faktów i zdarzeń mających wpływ na funkcjonowanie społeczeństwa i gospodarki – zagrożeń o znacznej sile i rozmiarach – dowodzą potrzeby posiadania przez państwo stosownych, zarówno w sensie ilościowym, jak i jakościowym rezerw mogących skutecznie wesprzeć istniejący i funkcjonujący w czasie normalnym potencjał państwa. A skoro tak, to priorytetem działań władzy państwowej w tym zakresie jest poszukiwanie racjonalnych rozwiązań organizacyjno-proceduralnych, które zapewniłyby skuteczne zarządzanie rezerwami zarówno w czasie normalnego funkcjonowania państwa, jak i w sytuacjach, które legły u podstaw tworzenia tych rezerw.

Bez wątpienia w państwie prawa tworzenie oczekiwanego systemu powinno znajdować swój początek w unormowaniach prawnych, których regulacje stanowią cel poniższych rozważań.

### 1. Istota rezerw tworzonych i utrzymywanych przez państwo

Istotą rezerw tworzonych i utrzymywanych przez państwo, nazywanych wcześniej rezerwami państwowymi, a następnie – w nowej ustawie o rezerwach strategicznych [2011] – rezerwami strategicznymi, jest przede wszystkim to, że:

- 1) rezerwy te są tworzone i utrzymywane przez państwo (uprawnione organy i jednostki organizacyjne państwa) lub z inicjatywy państwa pozyskiwane<sup>1</sup>,
- 2) tworzenie, utrzymywanie lub pozyskiwanie tych rezerw odbywa się w oparciu o środki pochodzące z budżetu państwa,
- 3) zwolnienie (użycie, uruchomienie) tych rezerw może nastąpić wyłącznie w celu zapobiegania groźnym zakłóceniom mającym związek z bezpieczeństwem narodu i państwa (na części lub na całym jego terytorium) lub w związku z zobowiązaniami sojuszniczymi<sup>2</sup>.

Z organizacyjnego punktu widzenia oraz racjonalności ekonomicznej tworzenia i utrzymywania przez państwo takich rezerw niezbędnym jest, aby państwo posiadało odpowiedni państwowy system kierowania i zarządzania rezerwami<sup>3</sup>. System ten powinien charakteryzować się odpowiednią (wysoką) sprawnością i skutecznością (efektywnością). Powinien więc być zdolny do spełnienia, obok bardzo ważnego kryterium, jakim jest „przywiązanie rezerw do zagrożeń”, także pięciu innych – równie niezbędnych dla osiągnięcia odpowiedniej efektywności systemu, konieczności w zakresie rezerw:

- konieczności trafnej i w odpowiednim czasie identyfikacji zagrożeń,
- konieczności trafnego i w odpowiednim czasie zdefiniowania zagrożeń,
- konieczności oceny potrzeb i zgromadzenia odpowiedniego asortymentu (także pod względem jakości i ilości);
- konieczności wybrania i pozyskania odpowiedniej lokalizacji na terytorium kraju;
- konieczności zapewnienia odpowiedniej (wysokiej) mobilności (szybkiego uruchomienia i zastosowania).

Z uwagi na fakt, iż rezerwy muszą być tworzone i utrzymywane przez państwo w każdych warunkach, istnieje także konieczność uważnego planowania realizacji tego zadania zarówno pod względem rzeczowym, jak i finansowym<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Przez pojęcie *inicjatywa państwa w pozyskiwaniu rezerw* należy rozumieć sytuację, w której – na podstawie nowej ustawy o rezerwach strategicznych – rezerwy strategiczne nie będące własnością Skarbu Państwa będą mogły być pozyskiwane od przedsiębiorców (z inicjatywy państwa i przez państwo sfinansowane) np. poprzez zakup lub wynajęcie.

<sup>2</sup> Oznacza to, że rezerwy te nie mogą być źródłem zaspokajania bieżących potrzeb ludności lub ochrony gospodarki, w warunkach normalnego funkcjonowania państwa.

<sup>3</sup> System kierowania rezerwami stanowi element systemu rezerw państwowych. System ten jest podsystemem większego systemu (Systemu Obronnego Państwa). System wg R. L. Ackoffa to zestaw składników, między którymi zachodzą wzajemne stosunki (interakcje), które połączone są ze sobą bezpośrednio. Zob. *Zarządzanie: teoria i praktyka* [red.] Koźmiński A., Piotrowski W., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 695.

<sup>4</sup> Planowanie tworzenia i utrzymywania rezerw jest ważną częścią polityki rezerw i pozostaje w ścisłym związku z konstruowaniem budżetu państwa, stanowiącego podstawowe źródło ich finansowania. Planowanie takie powinno być poprzedzone starannym prognozowaniem.



## 2. Powody i cele wprowadzenia nowych rozwiązań prawno-organizacyjnych w systemie rezerw państwowych

Można przyjąć, iż system rezerw tworzonych przez państwo składa się z trzech podstawowych, ważnych dla racjonalnego i skutecznego funkcjonowania państwa w różnych uwarunkowaniach, podsystemów:

- pierwszy – dotyczy kierowania i zarządzania rezerwami państwowymi (prognozowanie, planowanie, inicjowanie, kontrola);
- drugi – obejmuje tworzenie rezerw i gospodarowanie nimi (realizacja zadań związanych z pozyskiwaniem rezerw, przechowywanie ich, przygotowanie do zwolnienia);
- trzeci – jest związany z finansowaniem działań w zakresie rezerw<sup>5</sup>.

Według Ministerstwa Gospodarki<sup>6</sup> wprowadzenie nowej formuły działania w obszarze rezerw państwowych – usankcjonowanej ustawą o rezerwach strategicznych – wynikało ze zmiany uwarunkowań międzynarodowych i makroekonomicznych Rzeczypospolitej Polskiej (RP). Należy podkreślić, iż zaistniałe uwarunkowania te zmodyfikowały niejako dotychczasowe zagrożenia bezpieczeństwa naszego państwa<sup>7</sup>. Przyczyn zmian tych uwarunkowań oraz modyfikacji zagrożeń jest kilka. Do najważniejszych z nich można zaliczyć:

- przystąpienie Polski do sojuszu północnoatlantyckiego (NATO),
- zaangażowania się naszego kraju w działania militarne w ramach NATO,
- zmiany modelu funkcjonowania gospodarki z centralnie sterowanej na rynkową,
- przystąpienie Polski do gospodarczo-politycznej organizacji Zjednoczonej Europy – Unii Europejskiej (UE),
- ewolucja zagrożeń militarnych i niemilitarnych w świecie.

Można więc przyjąć, iż zmiany społeczne, a także polityczno-gospodarcze i militarne w kraju i w jego otoczeniu wytworzyły nowe środowisko bezpieczeństwa. Zmiany te stanowiły wystarczający powód do poszukiwania i przyjęcia nowych, uwzględniających te fakty i z nich wynikających, unormowań prawnych w obszarze rezerw państwowych.

---

<sup>5</sup> Finansowanie, podobnie jak tworzenie, zwalnianie w zasadzie mieści się w gospodarowaniu, jednakże z uwagi na szczególne znaczenie w procesie tworzenia i utrzymania rezerw przez państwo może stanowić osobny podsystem. Zob. Pszczółkowski, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Naukowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo Wrocław 1978, s. 73.

<sup>6</sup> Ministerstwo Gospodarki jest autorem nowych rozwiązań prawno-organizacyjnych w obszarze rezerw tworzonych przez państwo.

<sup>7</sup> Zmniejszyły się zagrożenia militarne, natomiast pojawiły się zagrożenia asymetryczne, których orężem stał się terrorizm. Istota zmian w tym zakresie polega na możliwości pojawienia się działań niekonwencjonalnych (typowych dla organizacji słabszych pod względem militarnym). Zagrożenia te w sposób szczególny wpływają na stan bezpieczeństwa publicznego.

Celem tych unormowań, zdaniem autorów nowej regulacji prawnej w obszarze rezerw tworzonych przez państwo, było wyeliminowanie, istniejących pod rządami „starej” ustawy o rezerwach państwowych<sup>8</sup> [1996] i wydanego na jej podstawie rozporządzenia Rady Ministrów w sprawie tworzenia, gospodarowania i finansowania rezerw państwowych, kontroli i tworzenia systemu informacyjnego o rezerwach państwowych [1998], utrudnień biurokratycznych występujących w procesie tworzenia i utrzymywania rezerw państwowych oraz wprowadzenie rozwiązań pozwalających zapewnić racjonalizację tego procesu.

### 3. Zasady tworzenia i utrzymywania rezerw państwowych pod „rządami starej regulacji prawnej”

Do czasu wprowadzenia mocą ustawy o rezerwach strategicznych [2011] nowych rozwiązań prawno-organizacyjnych w obszarze rezerw tworzonych przez państwo, organizację w znaczeniu rzeczowym (instytucjonalizacja działania) na podstawie ustawy o rezerwach państwowych<sup>9</sup> [1996] stanowiły następujące organy i jednostki organizacyjne: Rada Ministrów (RM), Prezes RM, ministrowie właściwi w sprawach bezpieczeństwa i obronności, wojewodowie, szefowie Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego oraz Agencji Wywiadu, prezes Agencji Rezerw Materiałowych (ARM<sup>10</sup>) i przedsiębiorcy.

„Stara” ustawa zawierała szereg istotnych dla systemu unormowań prawnych w obszarze rezerw państwowych. Określała między innymi cel tworzenia

---

<sup>8</sup> Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o zapasach ropy naftowej, produktów naftowych i gazu ziemnego oraz zasadach postępowania w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa paliwowego państwa i zakłóceń na rynku naftowym (Dz. U. Nr 52, poz. 343), która weszła w życie z dniem 7 kwietnia 2007 r. przez art. 68 pkt 1 zmieniła tytuł ustawy z „o rezerwach państwowych oraz zapasach obowiązkowych paliw” na „o rezerwach państwowych”.

<sup>9</sup> Ważnym aktem prawnych dotyczących zasad prognozowania i planowania rezerw państwowych<sup>9</sup> na rzecz mobilizacji gospodarki w zakresie zabezpieczenia potrzeb obronnych państwa oraz Sił Zbrojnych RP i wojsk sojusznicznych w warunkach zagrożenia bezpieczeństwa państwa i w czasie wojny (obowiązki państwa-gospodarza) jest ustawa o organizowaniu zadań na rzecz obronności państwa realizowanych przez przedsiębiorców [2001]<sup>9</sup>.

<sup>10</sup> ARM podlegała ministrowi właściwemu do spraw gospodarki. Zajmowała się także gospodarowaniem rezerwami państwowymi tworzonymi przez ministra właściwego do spraw gospodarki [art. 10 ust. 3 pkt 1]. ARM przejęła: w dniu 27 października 1996 r. rezerwy państwowe paliw, surowców i materiałów od zlikwidowanego Głównego Zarządu Rezerw Materiałowych, natomiast w dniu 1 kwietnia 2002 r. produkty lecznicze i wyroby medyczne od zlikwidowanej Agencji Rezerw Artykułów Sanitarnych, zaś w dniu 1 czerwca 2004 r. produkty rolne, produkty i półprodukty żywnościowe od zlikwidowanej Agencji Rynku Rolnego.

tych rezerw [art. 2 ust. 1], zasady gromadzenia ich oraz gospodarowania nimi<sup>11</sup>. Wyróżniała też dwa podstawowe rodzaje rezerw [art. 3] – rys. 1:

- rezerwy mobilizacyjne,
- rezerwy gospodarcze<sup>12</sup>.

**Rysunek 1.** Struktura rezerw państwowych i ich determinanty



*Źródło: Opracowanie własne*

Szczególna rola w systemie rezerw państwowych – według „starej” ustawy – przypadała RM. Odpowiadała ona za organizację procesu tworzenia, utrzymywania i wykorzystania rezerw [art. 5]. Ustawa wskazywała także jednostki organizacyjne właściwe do tworzenia rezerw (każda w zakresie swojej działalności statutowej), z uwzględnieniem zakresu rzeczowego i ilościowego, nie-

<sup>11</sup> Utrzymywanie rezerw państwowych nie należy do grupy działalności dochodowych. Empiria dowodzi, iż o poziomie jakościowym i ilościowym utrzymywanych rezerw decydują nie tylko zagrożenia, lecz także (przede wszystkim) możliwości ekonomiczne państwa.

<sup>12</sup> Ponadto, ustawa wyszczególniała w rezerwach gospodarczych *stany zastrzeżone*.

zbędnego do realizacji zadań związanych z obronnością i bezpieczeństwem narodu i państwa [art. 4].

W świetle unormowań prawnych zawartych w tej ustawie organami właściwymi do tworzenia rezerw państwowych byli, w zakresie:

- rezerw mobilizacyjnych – ministrowie, kierownicy urzędów centralnych i wojewodowie, każdy w obszarze swojej działalności statutowej, w zakresie rzeczowym i ilościowym niezbędnym do realizacji zadań związanych z obronnością i bezpieczeństwem państwa [art. 4];
- rezerw gospodarczych – minister właściwy do spraw gospodarki<sup>13</sup>.

Rezerwy mobilizacyjne były tworzone w celu realizacji zadań obronnych oraz związanych z bezpieczeństwem państwa. Część z nich była przeznaczona do ewentualnego zaspokojenia szczególnych potrzeb Sił Zbrojnych RP oraz w celu zapewnienia bezpieczeństwa publicznego w sytuacji zagrożenia państwa, a także do wykorzystania w czasie podwyższania gotowości obronnej państwa.

Natomiast rezerwy gospodarcze były tworzone głównie do realizacji zadań związanych zaspokajaniem potrzeb gospodarki narodowej w niezbędne surowce i inne materiały, jak również do utrzymania ciągłości zaopatrywania ludności w niezbędne produkty w sytuacjach zagrożenia państwa oraz w celu eliminowania ewentualnych zakłóceń w funkcjonowaniu gospodarki mogących powstać na skutek nieprzewidzianych, nagłych zdarzeń i okoliczności oraz klęsk żywiołowych.

Wyodrębnione w rezerwach gospodarczych stany zastrzeżone ustawodawca przewidział do użycia w związku z realizacją zadań wynikających z celów mobilizacyjnych [art. 3].

Ważną regulacją ustawy było również wskazanie w niej organu właściwego do określenia szczegółowych zasad tworzenia, gospodarowania, dysponowania i finansowania rezerw państwowych, kontroli i tworzenia systemu informacyjnego o rezerwach gospodarczych. Kwestię tę regulowało stosowne rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 6 stycznia 1998 r. [1998].

Warto w tym miejscu wskazać na jedną z podstawowych regulacji tego rozporządzenia dotyczącą zwalniania rezerw (elementu gospodarowania rezerwami). W oparciu o tę regulację można wskazać kilka zasad i procedur obowiązujących przy zwalnianiu poszczególnych rodzajów rezerw.

W przypadku rezerw mobilizacyjnych mogły być one zwolnione w związku z zagrożeniami realizacji szczególnie ważnych przedsięwzięć gospodarczych lub zadań jednostek organizacyjnych właściwych w sprawie obronności i bezpieczeństwa państwa. Zwolnienie tych rezerw mogło nastąpić na czas określony, z obowiązkiem zwrotu lub bez takiego obowiązku [§§ 6 i 7]. Procedura zwalniania rezerw mobilizacyjnych, w zależności od przyjętej formy zwalniania oraz

<sup>13</sup> Rezerwy państwowe obejmowały: 1) surowce, materiały i paliwa; 2) produkty lecznicze i wyroby medyczne w uzgodnieniu z ministrem właściwym do spraw zdrowia; 3) produkty rolne, produkty i półprodukty żywnościowe (w uzgodnieniu z ministrem właściwym do spraw rolnictwa).

czasu na jaki to zwolnienie następowało, a także procentowej wielkości stanu rezerw obejmowała kilka podmiotów systemu rezerw państwowych z Prezesem RM łącznie<sup>14</sup>.

Natomiast, zwolnienie rezerw gospodarczych (bez stanów zastrzeżonych – tworzonych dla potrzeb mobilizacyjnych) mogło nastąpić w razie zaistnienia zakłóceń w funkcjonowaniu gospodarki narodowej wynikających z nieprzewidzianych zdarzeń i okoliczności, a także klęsk żywiołowych. Zwolnienia takiego mógł dokonać, w drodze stosownych umów z przyjmującym zwolnione rezerwy, organ tworzący te rezerwy z obowiązkiem powiadomienia ministra właściwego do spraw gospodarki<sup>15</sup>.

O zwolnieniu rezerw gospodarczych stanowiących stany zastrzeżone decydował Prezes RM. Wydawał on decyzje w tej sprawie na wniosek ministra właściwego do spraw gospodarki (organu tworzącego te rezerwy) po uprzednim zaopiniowaniu takiego wniosku odpowiednio przez organ, dla którego rezerwy te były tworzone.

Ustawa o rezerwach wskazywała również źródła finansowania rezerw, a także przeznaczenie (wydatkowanie) środków związanych z gospodarowaniem rezerwami [art. 7].

Jak już wyżej wspomniano rezerwy państwowe podlegały finansowaniu ze środków pochodzących z budżetu państwa. Oznacza to, że realizacja zadania związanego z tworzeniem i utrzymywaniem ich wymagała corocznego wydzielania w budżecie państwa określonych środków. Do źródeł zasilających finansowanie rezerw państwowych zaliczano także przychody z prowadzonej przez ARM działalności statutowej w ramach rezerw państwowych<sup>16</sup> (z restrukturyzacji rezerw, z realizacji zwolnień bezzwrotnych, inne przychody związane z gospodarowaniem rezerwami i wykorzystaniem majątku Skarbu Państwa).

Organem właściwym w sprawie gospodarowania rezerwami i prowadzenia samodzielnej gospodarki finansowej w zakresie rezerw była ARM [art. 10 i art. 14 ust. 1]. Agencja ta prowadziła działalność finansową w oparciu o rozporządzenie ministra właściwego do spraw gospodarki w sprawie szczegółowych zasad gospodarki finansowej ARM [2003] wydane na podstawie ustawy o rezerwach państwowych [art. 14 ust. 6].

Regulacje powyższe (pomijając statuty jednostek organizacyjnych uczestniczących w procesie tworzenia i utrzymywania rezerw) stanowiły główny instrument (narzędzie) państwa do realizowania polityki gospodarczej, obronnej i bezpieczeństwa RP w obszarze rezerw państwowych.

<sup>14</sup> Więcej zobacz w cytowanym rozporządzeniu Rady Ministrów.

<sup>15</sup> W opisanych sytuacjach rezerwy gospodarcze mogły być zwalniane na rzecz przedsiębiorców lub innych jednostek. Powiadomienie ministra właściwego do spraw gospodarki musiało nastąpić w terminie do czternastu dni od dnia zwolnienia.

<sup>16</sup> Działalność statutowa ARM nie należała do działalności dochodowych.

Przyjęte wówczas unormowania prawne<sup>17</sup> spotykały się z różnymi opiniami. Przez niektórych ekspertów były oceniane nawet jako bardzo interesujące. Wskazywano przy tym, iż pozwalają one na swobodny dobór rozwiązania wielu kwestii, np. magazynowania rezerw, wymiany oraz konserwacji, a także ułatwiają utrzymanie właściwego poziomu ilościowego i jakościowego tych rezerw.

Z upływem lat okazywało się, iż przyjęte, a następnie poddawane licznym zmianom unormowania nie są optymalne. Jednym ze szczególnych mankamentów obowiązujących wówczas rozwiązań prawno-organizacyjnych był mało przejrzysty system tworzenia rezerw państwowych – głównie ze względu na dużą liczbę organów i jednostek organizacyjnych właściwych do tworzenia tych rezerw. Niejednoznaczne, a przez to niejasne były również relacje między poszczególnymi uczestnikami systemu. Stan taki stanowił istotną trudność w wypracowaniu formuł działania i współdziałania oraz procedur postępowania we wszystkich ważnych dla systemu obszarach. Chodzi tu zarówno o działania w warunkach normalnego funkcjonowania państwa (kooperacji pozytywnej) – w procesie planowania, tworzenia rezerw, gospodarowania nimi, jak również czasie wykorzystania posiadanych rezerw (zwalniania ich) w sytuacjach, które stanowiły podstawę podjęcia decyzji o utrzymywaniu ich przez państwo, a więc w warunkach trudnych dla wszystkich uczestników systemu (kooperacji negatywnej)<sup>18</sup>.

Wynikający z tego pewien nieład organizacyjny generował istotne trudności wpływające na efektywność systemu. Pojawiające się utrudnienia, w kierowaniu i zarządzaniu rezerwami, jak również wystąpienie nowych uwarunkowań zarówno w polityce społecznej i gospodarczej oraz w szeroko rozumianej polityce zagranicznej państwa stanowiły ważny powód, aby właściwe w sprawie organy władzy państwowej wykazały się aktywnością w zakresie doskonalenia istniejącego systemu rezerw państwowych bądź powołania nowego.

#### 4. Nowe zasady tworzenia i utrzymywania (państwowych) rezerw strategicznych

Przygotowany przez Ministerstwo Gospodarki (MG) projekt nowej ustawy o rezerwach strategicznych został przyjęty przez RM 18 maja 2010 r. Następnie Sejm RP, po wprowadzeniu niektórych poprawek, uchwalił w dniu 29 października 2010 r. ustawę pod tym tytułem [2010]<sup>19</sup>. Nowa ustawa jest prawną pod-

<sup>17</sup> W miarę upływu czasu zachodziły zmiany prawno-organizacyjne. Niektóre z nich pozostawały w dość luźnym związku z racjonalizacją systemu rezerw państwowych.

<sup>18</sup> W *kooperacji pozytywnej* chodzi o spójność wewnętrzną systemu rezerw w czasie działań poprzedzających reagowanie na zagrożenia przy użyciu rezerw państwowych, a więc proces prognozowania i planowania, określania zagrożeń, a także wykonywania innych działań wynikających z tego procesu. *Kooperacja negatywna* odnosi się do środowiska systemu w czasie podejmowania działań związanych z likwidacją zagrożeń przy użyciu rezerw.

<sup>19</sup> Nowa ustawa weszła w życie z dniem 5 lutego 2011 r.

stawą do utworzenia nowego systemu w zakresie rezerw strategicznych państwa. Określa ona zasady tworzenia, przechowywania, udostępnienia, likwidacji oraz finansowania rezerw strategicznych, a także zadania i organizację ARM.

Zgodnie z tymi zasadami rząd (RM) będzie przyjmował pięcioletnie programy rezerw strategicznych – Rządowy Program Rezerw Strategicznych (Program). Do przygotowania projektu Programu został wskazany minister właściwy do spraw gospodarki, który będzie go opracowywał we współpracy z organami administracji rządowej realizującymi zadania między innymi w zakresie bezpieczeństwa i obronności państwa, zarządzania kryzysowego, porządku i zdrowia publicznego [art. 8 ust. 2]. Natomiast przy wspieraniu ministra właściwego do spraw gospodarki w realizacji zadań wynikających z Programu będzie wspierać ARM [art. 26 i art. 27].

Ustawa określa, iż rezerwy strategiczne są tworzone na wypadek [art. 3]:

- zagrożenia bezpieczeństwa i obronności państwa,
- bezpieczeństwa,
- porządku i zdrowia publicznego,
- wystąpienia klęski żywiołowej lub sytuacji kryzysowej, oraz w celu:
- wsparcia realizacji zadań w zakresie bezpieczeństwa i obrony państwa,
- odtworzenia infrastruktury krytycznej,
- złagodzenia zakłóceń w ciągłości dostaw służących funkcjonowaniu gospodarki i zaspokojeniu podstawowych potrzeb obywateli, ratowania ich życia i zdrowia,
- wypełnienia zobowiązań międzynarodowych Rzeczypospolitej Polskiej.

W ramach rezerw strategicznych<sup>20</sup> mogą się znaleźć: surowce, materiały, urządzenia, maszyny, konstrukcje składanych wiaduktów, mostów drogowych i kolejowych, elementy infrastruktury krytycznej, produkty naftowe, produkty rolne i rolno-spożywcze, środki spożywcze i ich składniki, wyroby medyczne, produkty lecznicze, produkty lecznicze weterynaryjne oraz substancje czynne, a także produkty biobójcze.

Bardzo ważną kwestią, którą unormowała nowa ustawa jest zapewnienie rezerwy celowej w ustawie budżetowej państwa. Środki z rezerwy celowej może wykorzystać minister właściwy do spraw gospodarki w sytuacjach zagrożeń na skutek zdarzeń, których nie można było przewidzieć ani im przeciwdziałać, a w szczególności na finansowanie kosztów związanych z [art. 12 ust. 1]:

---

<sup>20</sup> *Rezerwy strategiczne* stanowią wyodrębniony majątek Skarbu Państwa, z wyjątkiem tych rezerw, które są utrzymywane z powodów ekonomicznych lub wynikających ze szczególnych względów technologicznych lub organizacyjnych w postaci asortymentu powierzonego organom administracji publicznej albo stanowiącego własność przedsiębiorców lub podmiotów niebędących przedsiębiorcami, w magazynach będących w ich dyspozycji.

- 1) udostępnieniem rezerw strategicznych, w tym wydawaniem, przetransportowaniem i dystrybucją udostępnionych rezerw strategicznych do ostatecznych odbiorców;
- 2) przetworzeniem i przetrzymaniem udostępnionych rezerw strategicznych, jeżeli jest to konieczne;
- 3) niezbędnymi czynnościami Agencji i organów, na rzecz których rezerwy strategiczne udostępniono, oraz podmiotów, którym je wydano, w zakresie organizacji i realizacji udostępnienia rezerw strategicznych, na zasadach określonych w ustawie;
- 4) utworzeniem rezerw strategicznych nieobjętych Programem<sup>21</sup>.

Na podkreślenie zasługuje także dość precyzyjne określenie przez ustawodawcę zasad przechowywania rezerw. Przyjęte w tym zakresie regulacje dają wystarczające możliwości prezesowi ARM. Warto wskazać na podstawowe formy przechowywania rezerw strategicznych:

- w magazynach rezerw strategicznych będących własnością Agencji,
- u przedsiębiorców:
  - a) wykonujących działalność gospodarczą w zakresie produkcji, handlu lub magazynowania danego asortymentu,
  - b) dysponujących odpowiednią bazą magazynową,
  - c) gwarantujących właściwą jakość przechowywanego asortymentu rezerw strategicznych w okresie jego przechowywania;
- u organów administracji publicznej lub podmiotów niebędących przedsiębiorcą, lecz gwarantującym właściwą jakość przechowywanego asortymentu rezerw strategicznych w okresie jego przechowywania.

Zawarte w ustawie zasady udostępniania i likwidacji rezerw strategicznych również jasno precyzują sposób postępowania uczestników systemu<sup>22</sup>. Zgodnie z tymi zasadami, w sytuacji zagrożenia, kryzysu lub klęski żywiołowej minister właściwy do spraw gospodarki jest zobligowany do jak najszybszego i nieodpłatnego udostępniania rezerw (z urzędu lub na wniosek organów właściwych w sprawie bezpieczeństwa i obronności). Minister ten posiada także możliwość prawną likwidowania rezerw strategicznych w razie stwierdzenia ich nieprzydatności. Działania w tym zakresie może podejmować w drodze decyzji i zgodnie z ustaleniami Programu (z urzędu lub na uzasadniony wniosek prezesa ARM

---

<sup>21</sup> Minister właściwy do spraw gospodarki może, w drodze decyzji, utworzyć rezerwy strategiczne nieobjęte Programem, jeżeli: 1) w przypadku wystąpienia zagrożenia – w związku z którymi są tworzone rezerwy, wystąpił brak albo znaczny deficyt rezerw strategicznych niepodlegających odtworzeniu, niezbędnych do zapobieżenia lub usunięcia skutków tych zagrożeń; 2) określony asortyment jest niezbędny w celu przeciwdziałania skutkom nieprzewidzianego zagrożenia; 3) z rekomendacji organizacji międzynarodowych wynika pilna potrzeba utworzenia rezerw strategicznych, w celu przeciwdziałania skutkom nieprzewidzianego wcześniej zagrożenia [art. 14].

<sup>22</sup> „Stara ustawa” nie regulowała tych kwestii.



lub organu współtworzącego projekt Rządowego Programu Rezerw Strategicznych). Likwidowane rezerwy mają być sprzedawane na giełdzie towarowej lub w przetargu na podstawie Kodeksu cywilnego<sup>23</sup>.

Likwidowany przez ministra właściwego do spraw gospodarki asortyment rezerw strategicznych, którego likwidacja nie została ustalona w Programie, może dotyczyć takiego asortymentu rezerw strategicznych, który:

- 1) nie może być dłużej utrzymywany z powodu ograniczeń takich, jak: zakaz jego stosowania, użycia bądź spożycia lub wygaśnięcie dopuszczenia do obrotu, lub wycofanie z obrotu, stosowania bądź użycia, lub upływ terminu jego ważności, przydatności do użycia bądź spożycia;
- 2) nie może zostać poddany wymianie ze względu na jego właściwości, skład lub zastosowanie albo brak asortymentu, którym może zostać zastąpiony;
- 3) wymaga zamiany na inny asortyment, w ramach jednej grupy rodzajowej;
- 4) utracił swoje przeznaczenie albo z przyczyn ekonomicznych niezasadne jest jego dalsze utrzymywanie;
- 5) stał się nieprzydatny w wyniku nieodwracalnej utraty właściwości, jakości lub trwałego uszkodzenia;
- 6) stał się odpadem.

Jak już wcześniej wspomniano ustawa określa organizację oraz zadania ARM. Agencja ta odgrywa bardzo ważną rolę w tworzeniu, gospodarowaniu rezerwami strategicznymi. Szczegółową działalność tej ARM określają ustawy oraz nadany jej przez ministra właściwego do spraw gospodarki statut<sup>24</sup>.

Obok zadań określonych w ustawach, Programie i decyzjach ministra właściwego do spraw gospodarki ARM ma również obowiązek zawierania i wykonywania umów. Do jej kluczowych zadań wykonywanych w systemie rezerw strategicznych państwa należy zaliczyć:

---

<sup>23</sup> Decyzje o likwidacji rezerw wykonuje ARM na zasadach określonych w ustawie. Prezes Agencji jest zobowiązany do opracowywania i przedstawiania do zatwierdzenia ministrowi właściwemu do spraw gospodarki szczegółowej procedury sprzedaży oraz nieodpłatnego przekazania zlikwidowanych rezerw strategicznych.

<sup>24</sup> Podstawę prawną działania ARM w zakresie rezerw strategicznych stanowią:

- 1) Ustawa z dnia 29 października 2010 r. o rezerwach strategicznych (Dz. U. Nr 229, poz. 1496) - data ogłoszenia 6.12.2010, data obowiązywania od 5.02.2011;
- 2) Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o zapasach ropy naftowej, produktów naftowych i gazu ziemnego oraz zasadach postępowania w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa paliwowego państwa i zakłóceń na rynku naftowym (Dz. U. Nr 52, poz. 343 z późn. zm.);
- 3) Statut Agencji Rezerw Materiałowych nadany Zarządzeniem Ministra Gospodarki z dnia 11 marca 2011 r.
- 4) Zarządzenie nr 13 Ministra Gospodarki z dnia 29 marca 2011 r. zmieniające zarządzenie w sprawie nadania statutu Agencji Rezerw Materiałowych. Zob. [www.arm.gov.pl/](http://www.arm.gov.pl/) [dostęp: 30.06.2011].

- 1) utrzymywanie rezerw strategicznych, w tym ich przechowywanie, dokonywanie wymiany lub zamiany oraz przeprowadzanie konserwacji przechowywanych rezerw strategicznych;
- 2) prowadzenie inwestycji związanych z budową lub modernizacją infrastruktury technicznej utrzymywania rezerw strategicznych;
- 3) zakup i utrzymywanie zapasów państwowych ropy naftowej i produktów naftowych zgodnie z obowiązującymi w tym zakresie zasadami;
- 4) przeprowadzanie kontroli u podmiotów, którym oddano na przechowanie rezerwy strategiczne na podstawie umowy przechowania;
- 5) opracowywanie projektu informacji o asortymencie rezerw strategicznych, ich ilości i wartości oraz ich finansowaniu, wykorzystaniu i rozmieszczeniu, w terminach do dnia 30 września każdego roku za I półrocze i do dnia 31 marca każdego roku za rok poprzedni;
- 6) sporządzanie planów, informacji, procedur i sprawozdań oraz innych dokumentów wynikających z ustaw.

Bez wątpienia formuła prawno-organizacyjna określona nową ustawą o rezerwach strategicznych różni się od poprzedniej normowanej ustawą o rezerwach państwowych.

## 5. Refleksji kilka na temat nowej regulacji prawnej w sprawie rezerw strategicznych

Celem autorów nowej ustawy o rezerwach strategicznych było przygotowanie podstaw prawnych do wprowadzenia nowoczesnego, przejrzystego i racjonalnego systemu rezerw posiadanych przez państwo. Na podstawie różnic pomiędzy nieobowiązującą ustawą o rezerwach państwowych a nową ustawą o rezerwach strategicznych oraz stanowiska Ministerstwa Gospodarki<sup>25</sup> można postawić tezę, iż osiągnięcie głównego celu ma zapewnić spełnienie w szczególności założeń:

- określenie tworzonych i utrzymywanych rezerw przez państwo rezerwami strategicznymi;
- wprowadzenie jednego rodzaju rezerw – rezerw strategicznych;
- wskazanie ministra właściwego do spraw gospodarki jako jedyne go organu uprawnionego do tworzenia rezerw, udostępniania i likwidacji ich<sup>26</sup>;

---

<sup>25</sup> Niektóre wystąpienia przytoczone w tym artykule.

<sup>26</sup> „Pełna odpowiedzialność za system rezerw strategicznych będzie spoczywać na ministrze gospodarki, który będzie jedynym organem uprawnionym do tworzenia rezerw, ich udostępniania i likwidacji” powiedział wiceminister w Ministerstwie Gospodarki (MG) Dariusz Bogdan podczas konferencji poświęconej nowej ustawie o rezerwach. Spotkanie odbyło się 2 lutego 2011 r. w MG. Zob. [www.mg.gov.pl/node/12531](http://www.mg.gov.pl/node/12531) [dostęp: 17. 06. 2011].

- wskazanie ministra właściwego do spraw gospodarki jako głównego organizatora systemu rezerw strategicznych;
- tworzenie i gospodarowanie rezerwami w oparciu o wieloletni Rządowy Program Rezerw Strategicznych.

Na osiągnięcie tego celu realizacja poszczególnych założeń będzie miała różny znaczeniowo wpływ. Najmniej istotnym wydaje się zmiana nazwy rezerw tworzonych przez państwo, która nie przesądza o nowoczesności systemu. Znakomicie ważniejszymi są założenia wpływające na organizację systemu rezerw. Bez wątpienia szczególne znaczenie dla funkcjonowania systemu rezerw będzie odgrywał podsystem kierowania i zarządzania rezerwami.

W wystąpieniach projektodawców nowych rozwiązań w obszarze rezerw strategicznych można dostrzec, iż minister właściwy do spraw gospodarki będzie ponosił odpowiedzialność za funkcjonowanie i gotowość nowego systemu do realizacji świadczeń stosownie do potrzeb, zarówno w odpowiednim czasie, jak i niezbędnej ilości i jakości<sup>27</sup>.

Z organizacyjnego i praktycznego punktu widzenia wyraźne wskazanie organu odpowiedzialnego za przygotowanie i funkcjonowanie systemu rezerw strategicznych jest działaniem nie podlegającym dyskusji – zasadnym.

Jednakże w kontekście prawno-organizacyjnych rozwiązań warto zwrócić uwagę na pewną, jak się wydaje ważną różnicę w postrzeganiu i komentowaniu zapisów wynikających z unormowań zawartych w nowej ustawie<sup>28</sup>. Różnicę tę można dostrzec poprzez zestawienie odpowiedzialności konstytucyjnych organów odpowiedzialnych za organizację bezpieczeństwa narodu i państwa z pojedynczym członkiem RM, który miałby być jedynym organem odpowiedzialnym za system rezerw strategicznych posiadanych przez państwo oraz gotowość tego systemu do wsparcia – w razie zagrożenia – funkcjonowania istniejącego w czasie normalnym potencjału gospodarczego i obronnego.

Przyjęcie takiego rozwiązania wydawać się może dość dyskusyjne zarówno z prawnego, jak i organizacyjnego punktu widzenia. Należy zauważyć także, iż ustawa o rezerwach strategicznych nie precyzuje wprost tej tak pojmowanej i komentowanej odpowiedzialności ministra właściwego do spraw gospodarki<sup>29</sup>. Bezspornym pozostaje również fakt, że organ ten odpowiedzialnym jest faktycznie przed RM, która ponosi konstytucyjną odpowiedzialność za prowadzenie polityki bezpieczeństwa państwa, w której mieści się gotowość państwa do wsparcia w związku z możliwością zaistnienia szczególnych zagrożeń istnieją-

<sup>27</sup> Jego działalność będzie opierała się na realizacji pięcioletniego Rządowego Programu Rezerw Strategicznych, który w razie potrzeby ma podlegać aktualizacji co roku.

<sup>28</sup> Rozbieżności w postrzeganiu rozstrzygnięć prawnych w obszarze rezerw strategicznych świadczyć mogą o niejednoznaczności przyjętych unormowań w tym zakresie.

<sup>29</sup> Ze względu na istotę spójności (jednoczącej zgodności) kwestie z zakresu odpowiedzialności i kompetencji organów powinny znaleźć precyzyjne unormowania prawne. Brak takiej regulacji prawnej nie podnosi wartości aktu prawnego, który nie wyczerpuje tego problemu.

cego i funkcjonującego w czasie normalnym potencjału gospodarczego, bezpieczeństwa i obronnego [Konstytucja RP art. 146 ust. 4 pkt 7) i pkt 8 oraz ust. 11)]<sup>30</sup>. Ponadto, odpowiedzialność kierownicza RM w tym zakresie wynika z faktu przyjmowania, czyli akceptowania opracowywanego przez ministra właściwego do spraw gospodarki [art. 10 ust. 2] projektu Rządowego Programu Rezerw Strategicznych<sup>31</sup>. Oznacza to, iż Program jest dokumentem RM (rządu), a nie ministra właściwego do spraw gospodarki, który zgodnie z ustawą o rezerwach strategicznych jest właściwy wyłącznie do opracowania, we współdziałaniu z organami, dla których rezerwy strategiczne są tworzone, stosownego projektu, a po jego przyjęciu przez RM do realizacji. A skoro tak, to odpowiedzialność ministra właściwego do spraw gospodarki zawęża się z pełnej odpowiedzialności za system rezerw strategicznych do części obejmującej realizację zadań wynikających z ustawy i Rządowego Programu. W tej sytuacji wskazywanie ministra właściwego do spraw gospodarki za jedyny organ odpowiedzialny za system rezerw strategicznych państwa może być uznane za nadinterpretację zapisów ustawowych zwłaszcza, że w systemie występuje RM, którą ustawodawca wskazuje jako organ przyjmujący projekt Programu, a więc oceniający i akceptujący proponowane rozwiązania. O kierowniczej roli RM w systemie rezerw strategicznych mimo, iż ta zwierzchność nie została określona wprost świadczą także zawarte w ustawie zasady sprawozdawczości. Warto także zauważyć, iż ograniczenie się ustawodawcy do zapisu o corocznym sprawozdaniu ma sens wyłącznie w czasie normalnego funkcjonowania państwa. Natomiast w sytuacjach, dla których są tworzone rezerwy strategiczne regulacja taka może okazać się niewystarczająca. Brak więc w ustawie szczegółowych zapisów uwzględniających sytuacje związane z dynamiką potencjalnych działań wynikających z zaistniałych zagrożeń i zwalniania w związku z tym rezerw strategicznych trudno uznać za problem mało istotny<sup>32</sup>.

Wobec powyższego można postawić tezę, iż ustawa mogłaby – z korzyścią dla systemu – wyraźniej określać rolę poszczególnych uczestników systemu rezerw strategicznych państwa, w tym kierowniczej RM.

Przyjęta w ustawie regulacja, co do podległości Prezesa ARM z organizacyjnego punktu widzenia również nie może być uznana za optymalną. Stwierdza się bowiem wyłącznie, iż Agencja ta podlega pod ministra właściwego do spraw gospodarki. Jednakże, jak wiadomo Agencją kieruje Prezes, a nie wskazany minister.

W kontekście powyższych kwestii i rodzących się refleksji można uznać za uprawnioną konstatację, iż autorzy nowych unormowań prawnych, mimo wpro-

<sup>30</sup> Autor jest za odpowiedzialnością spersonalizowaną, co oznacza, iż odpowiedzialność za funkcjonowanie wszystkich działów gospodarki (rozpatrywanych pojedynczo także) obok właściwego ministra powinien ponosić Prezes RM.

<sup>31</sup> Opracowywany przez ministra właściwego do spraw gospodarki projekt Rządowego Programu Rezerw Strategicznych staje się programem po przyjęciu go (projektu) przez RM.

<sup>32</sup> Zwłaszcza, że ustawa nie zawiera delegacji do uszczegółowienia przyjętych rozwiązań.

wadzenia wielu trafnych rozwiązań, nie narazili się na zarzut nadmiernej precyzji i zbyt wyczerpującego rozwiązania złożonego problemu rezerw tworzonych przez państwo.

## Zakończenie

Analiza nowych unormowań prawnych wykazała, iż polityka państwa w zakresie rezerw państwowych służących realizacji jego celów strategicznych uwzględnia komponenty polityki gospodarczej, społecznej, zagranicznej i obronnej. W polityce państwa rezerwy strategiczne są postrzegane jako ważny, praktyczny instrument realizacji stałych i dobrze rozpoznanych funkcji obronnych i bezpieczeństwa państwa.

Wprowadzone ustawą o rezerwach strategicznych [2010] unormowania prawne pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

1. Władza państwowa, poprzez poszukiwanie nowych rozwiązań administracyjnoprawnych w zakresie rezerw państwowych wskazuje, iż bezpieczeństwa narodu i państwa stanowi ważny komponent prowadzonej przez nią polityki.
2. Wprowadzenie nowych unormowań prawnych dotyczących rezerw państwowych dowodzi, iż poprzednie regulacje prawne w tym zakresie nie przynosiły oczekiwanych rezultatów.
3. „Stary” sposób prognozowania i planowania rezerw państwowych opierał się na regulacjach prawnych nie pozwalających na racjonalne i efektywne zarządzanie tymi rezerwami.
4. Nowe unormowania prawne zasadnie określają wyraźny charakter tworzonych i utrzymywanych przez państwo rezerw strategicznych.
5. W nowej regulacji prawnej za szczególnie trafne należy uznać wskazanie jednego organu – ministra właściwego do spraw gospodarki, jako odpowiedzialnego za opracowywanie Rządowego Programu Rezerw Strategicznych (we współpracy z organami administracji rządowej realizującymi zadania między innymi w zakresie bezpieczeństwa i obronności państwa, zarządzania kryzysowego, porządku i zdrowia).
6. Komentarze projektodawców nowych rozwiązań prawnych, wskazujące ministra właściwego do spraw gospodarki, jako jedyne odpowiedzialnego za efektywność systemu rezerw strategicznych wydają się być pozbawione podstaw prawnych, a jednocześnie budzą wątpliwości, co do pojmowania przez nich idei i wizji tego systemu.
7. Nowe unormowania prawne mało wyraźnie określają rolę poszczególnych uczestników systemu tworzenia, utrzymywania i uruchamiania rezerw strategicznych.

## Bibliografia

- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r.
- Pszczółkowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Naukowy im. Ossolińskich – Wydawnictwo Wrocław.
- Statut Agencji Rezerw Materiałowych nadany Zarządzeniem Ministra Gospodarki z dnia 11 marca 2011 r.
- Ustawa z dnia 29 października 2010 r. o rezerwach strategicznych (Dz. U. Nr 229, poz. 1496).
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 16 lutego 2007 r. o zapasach ropy naftowej, produktów naftowych i gazu ziemnego oraz zasadach postępowania w sytuacjach zagrożenia bezpieczeństwa paliwowego państwa i zakłóceń na rynku naftowym (Dz. U. Nr 52, poz. 343 z późn. zm.).
- Ustawa z 30 maja 1996 r. o rezerwach państwowych (Dz. U. z 2007 r. Nr 89, poz. 594 z późn. zm.).
- Zarządzenie nr 13 Ministra Gospodarki z dnia 29 marca 2011 r. zmieniające zarządzenie w sprawie nadania statutu Agencji Rezerw Materiałowych.
- [www.mg.gov.pl/node/12531](http://www.mg.gov.pl/node/12531).
- [www.arm.gov.pl/](http://www.arm.gov.pl/).

### **New legal regulations regarding reserves created and maintained by the state and their influence on achievement strategic aims**

#### Abstract

On the basis of the act on strategic reserves, a new reserve system has been created. Strategic reserves are created for situations in which the safety and defences of the state are threatened, the public safety, order and health are endangered, or natural disasters and crisis situations occur. Reserves may include: natural resources, materials, equipment, machines, collapsible viaduct constructions, automotive and railway bridges, critical infrastructural elements, petroleum products, agricultural and food products, comestibles and their ingredients, medical, medicinal and veterinary products, as well as active ingredients and biocide agents.

Reserves are created using funds derived from the national budget and the five year National Strategic Reserves Program. The ministry of economy is responsible for implementing this program.

*Gniewomir Pieńkowski*  
SWSPiZ w Łodzi

## Transformacja metod i form zarządzania kryzysowego w IIIRP

### 1. Wstęp

System zarządzania kryzysowego ma na celu utrzymanie odpowiedniej równowagi i właściwych relacji z otoczeniem danego systemu oraz jego wewnętrzny rozwój. Dotyczy bezpieczeństwa systemowego państwa, które musi być rozpatrywane nie tylko w kontekście zagrożeń i oddziaływań zewnętrznych, ale również w aspekcie jego oddziaływania na otoczenie i wpływu na kształtowanie bezpieczeństwa środowiska, w którym on funkcjonuje. Elastyczny system zarządzania kryzysowego jest gwarantem bezpieczeństwa publicznego, technicznego, gospodarczego i politycznego.

Bezpośrednią podstawą funkcjonowania systemu są akty i uregulowania prawne oraz decyzje i rozporządzenia administracyjne powołujące odpowiednie struktury organizacyjno – funkcjonalne<sup>1</sup>. W III RP powoływane są instytucje i organa zajmujące się obsługą przepływu strumieni informacyjnych. Jednostki wykonawcze odpowiedzialne są za realizację procesów fizycznych, ale w oparciu o dostępne środki finansowe i zasoby materiałowe. Czy obecne uregulowania prawne są wystarczające w sytuacjach kryzysowych? Okazuje się, że zagwarantowanie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa jest możliwe wyłącznie przy pomocy rozwiniętych procedur, zasobów i sił reagowania. Mimo, że taki system jest najmniej korzystny, jest niestety najbardziej powszechny i typowy w praktyce społecznej i w życiu codziennym.

Rodzi się pytanie o to, czy w ogóle da się opracować strukturę przygotowaną do funkcjonowania we wszelkich do przewidzenia warunkach kryzysowych? W praktyce planistycznej niektórych państw, zwłaszcza Stanów Zjednoczonych

---

<sup>1</sup> K. Ficoń, *Inżynieria zarządzania kryzysowego*, BEL, Warszawa 2007, s. 227–228.

dąży się już dzisiaj do tworzenia struktur o możliwościach działania w bardzo szerokim spektrum. Te elastyczne struktury w znacznie większym stopniu odpowiadają potrzebom pojawiających się niespodziewanie zdarzeń, bo posiadające zadaniowy charakter z dużą liczbą uprawnień decyzyjnych na poziomach wykonawczych znacznie lepiej wpisuje się w potrzeby tak gwałtownych przemian<sup>2</sup>.

Istotą zarządzania jest bowiem osiągnięcie celów bez względu na pojawiające się przeszkody w ich realizacji. Miarą jakości systemu zarządzania jest jego zdolność do wykorzystywania szans oraz pokonania przez organizację pojawiających się na jej drodze do celu zagrożeń<sup>3</sup>.

## 2. System zarządzania kryzysowego w jednostce samorządu terytorialnego

Administrację publiczną w województwie sprawują: wojewoda, organy administracji niezespółonej oraz organy samorządu województwa. Wojewodowie<sup>4</sup> są terenowymi organami administracji rządowej o właściwości ogólnej, obowiązany do organizowania i wykonywania zadań w zakresie obronności państwa przez naczelników, dyrektorów komórek organizacyjnych urzędów wojewódzkich i przedsiębiorstw państwowych, dla których są organem założycielskim. Ustalają kierunki działania i koordynują realizację zadań: obronnych przez terenowe organy administracji państwowej, jednostki państwowe i organizacje społeczne oraz sprawują funkcje nadzoru i kontroli stanu realizacji tych zadań. Kierują sprawami obronności w czasie pokoju i wojny na obszarach objętych zasięgiem terytorialnym ich działania, wiążąc potrzeby obronności z całokształtem działalności społeczno-gospodarczej województwa i zadaniami ogólnopaństwowymi. Wojewoda jest także Szefem Obrony Cywilnej województwa (zobacz: tabela 1)<sup>5</sup>.

Zadania oraz kompetencje przypisane ustawowo wojewodzie wykonują odpowiedni kierownicy zespółonych służb, inspekcji i straży w imieniu wojewody i pod jego zwierzchnictwem. Niekiedy ustawy dopuszczają wykonywanie przez tych kierowników zadań w imieniu własnym. Na ogół są to zadania związane ściśle z obszarem przyporządkowanym branżowo danej służbie, inspekcji czy straży i nie są związane z funkcjonowaniem całej administracji. Wprawdzie z nadzoru wojewody została wyłączona administracja niezespółona, ale w zakresie wykonywania zadań rządowych związanych z bezpieczeństwem, wojewoda

<sup>2</sup> J. Gryz, W. Kitler, *System reagowania kryzysowego*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 79.

<sup>3</sup> Ibidem s.27.

<sup>4</sup> Zobacz: art. 14 Ustawa o Zarządzaniu Kryzysowym, Dziennik Ustaw z 2007 r., nr 89, poz. 590.

<sup>5</sup> P. Kępka, *Bioterrorizm: Polska wobec użycia broni biologicznej*, Difin, Warszawa 2009 s. 122.



ma pewne kompetencje również w stosunku do tej administracji. Ważne są również kompetencje wojewody polegające na możliwości stanowienia prawa miejscowego oraz wydawania zarządzeń porządkowych (funkcja stanowiąca) oraz zapewnieniu współdziałania wszystkich jednostek organizacyjnych administracji rządowej i samorządowej działających na obszarze województwa (funkcja koordynacyjna), a także na kierowaniu działalnością administracji rządowej i samorządowej w zakresie zapobiegania klęskom żywiołowym i innym nadzwyczajnym zagrożeniom oraz zwalczania i usuwania ich skutków (funkcja kierownicza). Artykuł 15 ust. 4 ustawy o administracji rządowej w województwie przyznaje wojewodzie kompetencje koordynacyjne i kierownicze w stosunku do całej administracji w województwie: „wojewoda (...) zapewnia współdziałanie wszystkich jednostek organizacyjnych administracji rządowej i samorządowej działających na obszarze województwa i kieruje ich działalnością w zakresie zapobiegania zagrożeniu życia, zdrowia lub mienia oraz zagrożeniom środowiska, bezpieczeństwa państwa i utrzymania porządku publicznego, ochrony praw obywatelskich, a także zapobiegania klęskom żywiołowym i innym nadzwyczajnym zagrożeniom oraz zwalczania i usuwania ich skutków na zasadach określonych w ustawach”. Kolejne, wynikające z tej ustawy zadanie dla wojewody to między innymi wykonywanie i koordynacja zadań w zakresie obronności i bezpieczeństwa państwa, wynikających z odrębnych ustaw (zobacz: tabela 1)<sup>6</sup>.

Wojewoda jest organem właściwym w sprawach zarządzania kryzysowego na terenie województwa. Do zadań wojewody w sprawach zarządzania kryzysowego należy w szczególności kierowanie działaniami związanymi z monitorowaniem, planowaniem, reagowaniem i usuwaniem skutków zagrożeń na terenie województwa oraz realizacja zadań z zakresu planowania cywilnego polegające między innymi na wydawaniu starostom zaleceń do powiatowych planów reagowania kryzysowego, zatwierdzaniu powiatowych planów reagowania kryzysowego, przygotowywaniu i przedkładaniu do zatwierdzenia ministrowi właściwemu do spraw wewnętrznych wojewódzkiego planu reagowania kryzysowego, a także realizacji wytycznych do wojewódzkich planów reagowania kryzysowego<sup>7</sup>. Organem pomocniczym wojewody w ramach umożliwienia prowadzenia zadań z zakresu zarządzania kryzysowego jest wojewódzki zespół zarządzania kryzysowego, który jest powoływany przez wojewodę – określa on jego skład, organizację, siedzibę, a także tryb pracy (zobacz: rysunek 1)<sup>8</sup>.

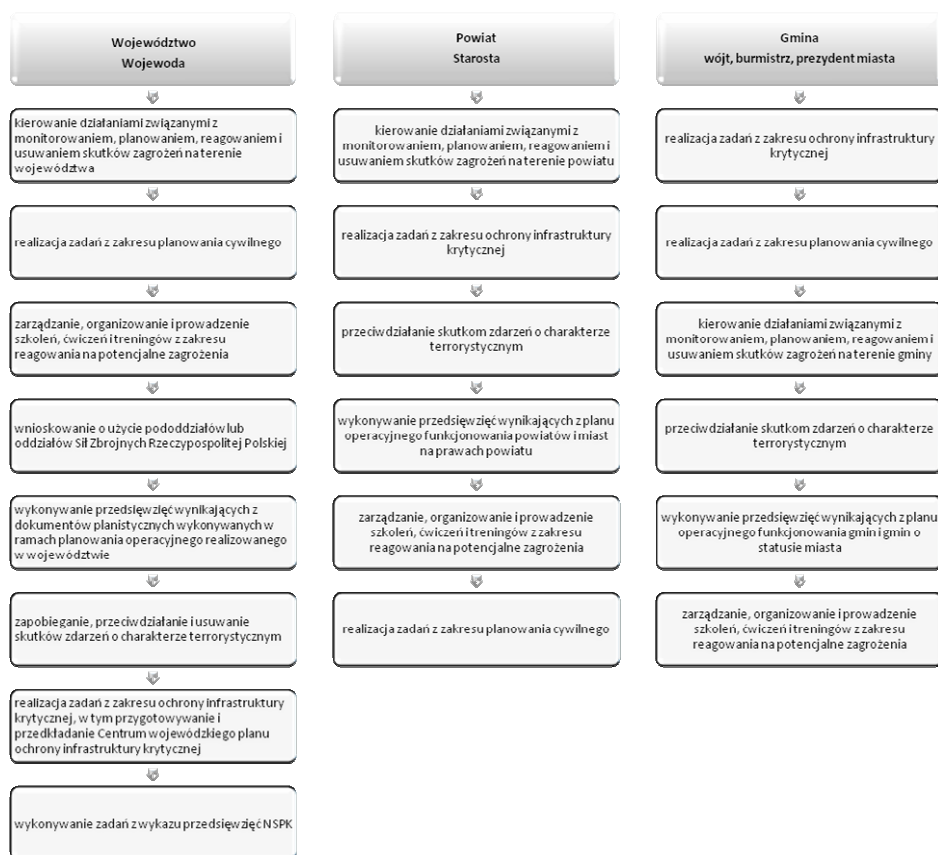
---

<sup>6</sup> P. Kępka, op. cit., s. 123.

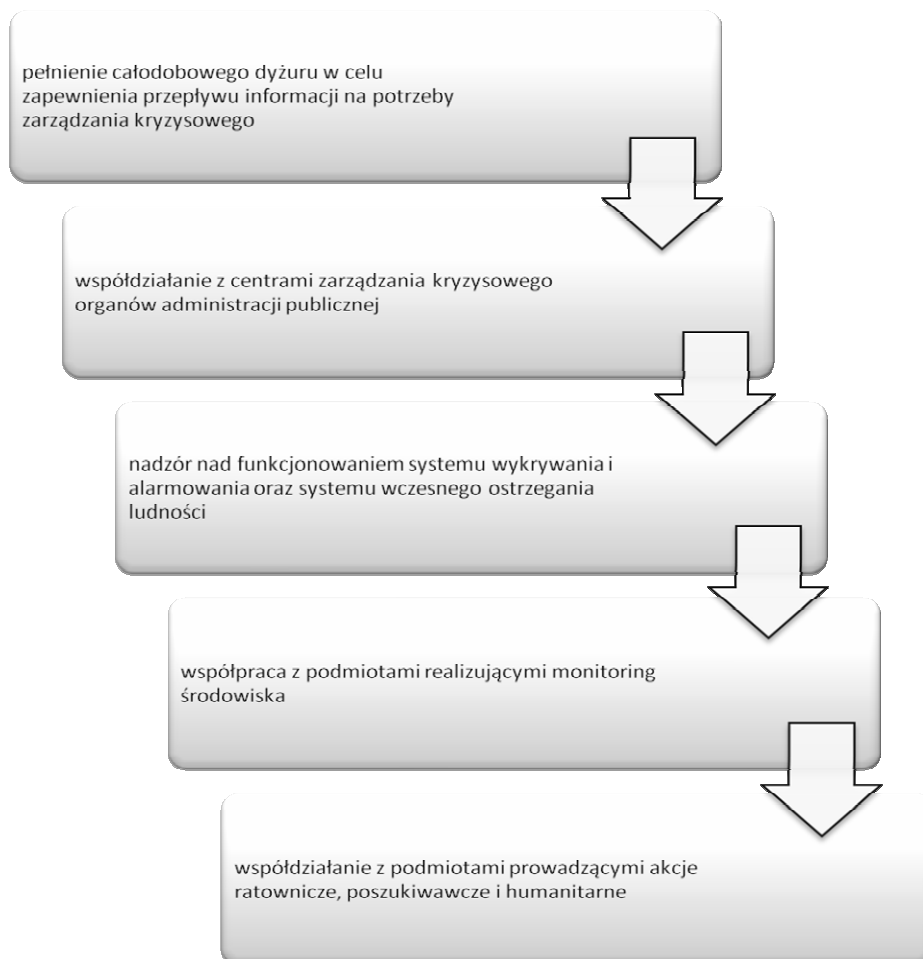
<sup>7</sup> Ibidem, s. 126.

<sup>8</sup> Art. 14 pkt. 7, Ustawa o Zarządzaniu Kryzysowym, op. cit.

Tabela 1. Organizacja systemu zarządzania kryzysowego na poziomie lokalnym



Źródło: opracowanie na podstawie: art. 14, 17 i 19 Ustawa o Zarządzaniu Kryzysowym z 2007 r. Dziennik Ustaw z 2007 r. nr 89 poz. 590.

**Rysunek 1.** Najważniejsze zadania wojewódzkich centrów zarządzania kryzysowego

Źródło: opracowanie na podstawie: art. 15 pkt 2 Ustawa o Zarządzaniu Kryzysowym z 2007 r. Dziennik Ustaw z 2007 r. nr 89 poz. 590.

Dodatkowo rola wojewody polega na zarządzaniu, organizowaniu i prowadzeniu szkoleń, ćwiczeń i treningów z zakresu reagowania na potencjalne zagrożenia, wnioskowaniu o użycie pododdziałów lub oddziałów Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej oraz wykonywaniu przedsięwzięć wynikających z dokumentów planistycznych realizowanych w ramach planowania operacyjnego realizowanego w województwie. Ponadto, wojewoda zobligowany jest do zapobiegania, przeciwdziałania i usuwania skutków zdarzeń o charakterze terrorystycznym, a także do realizacji zadań z zakresu ochrony infrastruktury krytycz-

nej. Z racji swoich kompetencji i zadań wojewoda stanowi element łączący i koordynujący działania służb, straży i inspekcji (zobacz: rysunek 1)<sup>9</sup>.

Oprócz tych działań artykuł 16 Ustawy o Zarządzaniu Kryzysowym określa współpracę poszczególnych elementów szczebla wojewódzkiego zarządzania kryzysowego z pozostałymi elementami systemu. W tym celu ustanowiono wojewódzkie centra zarządzania kryzysowego, za których obsługę odpowiedzialne powinny być komórki organizacyjne właściwe w sprawach zarządzania kryzysowego w urzędach wojewódzkich<sup>10</sup>. Organem pomocniczym Wojewody w zapewnieniu wykonywania zadań zarządzania kryzysowego jest Wojewódzki Zespół Zarządzania Kryzysowego (WZZK) powoływany przez Wojewodę, który określa jego skład, organizację, siedzibę i tryb pracy (zobacz: rysunek 1 i 2).

Wojewódzkie Centra Zarządzania Kryzysowego (WCZK) tworzy się w celu zapewnienia obsługi komórkom organizacyjnym właściwym w sprawie zarządzania kryzysowego w województwach. Do zadań wojewódzkich centrów zarządzania kryzysowego należy:

1. Pełnienie całodobowego dyżuru w celu zapewnienia przepływu informacji na potrzeby zarządzania kryzysowego;
2. Współdziałanie z centrami zarządzania kryzysowego organów administracji publicznej;
3. Nadzór nad funkcjonowaniem systemu wykrywania i alarmowania oraz system wczesnego ostrzegania ludności;
4. Współpraca z podmiotami realizującymi monitoring środowiska;
5. Współdziałanie z podmiotami prowadzącymi akcje ratownicze, poszukiwawcze i humanitarne;
6. Dokumentowanie działań podejmowanych przez centrum;
7. Realizacja zadań stałego dyżuru na potrzeby podwyższania gotowości obronnej państwa;
8. Pełnienie całodobowego dyżuru lekarza koordynatora ratownictwa medycznego.

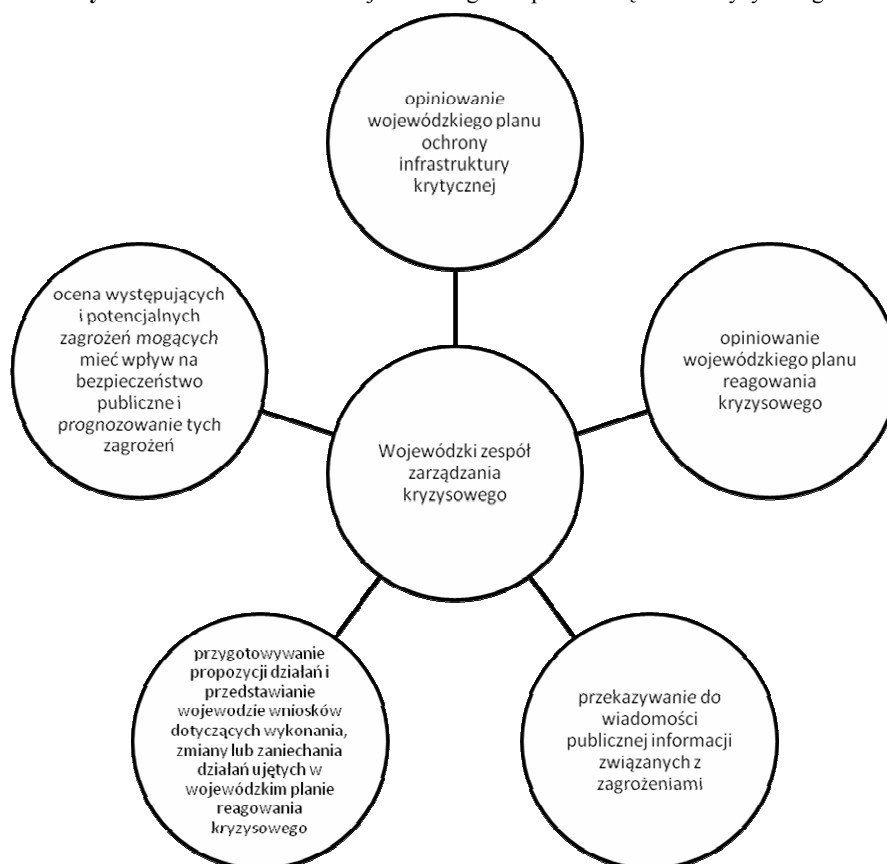
Na obszarze powiatu organem właściwym w sprawach zarządzania kryzysowego jest starosta, do zadań którego w sprawach zarządzania kryzysowego należy: kierowanie działaniami związanymi z: monitorowaniem, planowaniem, reagowaniem, usuwaniem skutków zagrożeń na terenie powiatu (zobacz: rysunek 2).

---

<sup>9</sup> P. Kępka, op. cit., s. 126; zobacz także: art. 14 Ustawa o Zarządzaniu Kryzysowym, op. cit.

<sup>10</sup> Art. 16 cytowanej ustawy.

Rysunek 2. Cele i zadania Wojewódzkiego Zespołu Zarządzania Kryzysowego



Źródło: opracowanie na podstawie: art. 14 pkt.8 Ustawa o Zarządzaniu Kryzysowym z 2007 r. Dziennik Ustaw z 2007r. nr.89 poz. 590.

Oprócz tego ważną rolę odgrywa Marszałek województwa jest kierownikiem urzędu marszałkowskiego i zwierzchnikiem służbowym wojewódzkich samorządowych jednostek organizacyjnych. Jako współwłodarz województwa odpowiada przed sejmikiem województwa za realizację zadań w dziedzinie bezpieczeństwa, o ile nie zostały zastrzeżone dla organów administracji rządowej i współdziałała w tym zakresie z wojewodą. W sprawach niecierpiących zwłoki, związanych z bezpośrednim zagrożeniem interesu publicznego, zagrażających życiu i zdrowiu oraz wypadkach mogą spowodować znaczne straty materialne, marszałek województwa podejmuje niezbędne czynności należące do właściwego zarządu województwa<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> *Bezpieczeństwo narodowe Polski w XXI wieku*, (red.), Bellona, Warszawa 2006, s. 179.

O wiele większą rolę odgrywa starosta jako organ administracji publicznej. Wynika to z faktu powołania powiatowej administracji zespolonej pod zwierzchnictwem starosty. Administracja ta obejmuje :starostwo powiatowe, powiatowy urząd pracy, jednostki organizacyjne stanowiące aparat pomocniczy kierowników powiatowych służb, inspekcji i straży. Zgodnie z ustawą starosta w celu realizacji swoich zadań w zakresie zwierzchnictwa nad powiatowymi służbami, inspekcjami i strażami oraz zadań określonych w ustawach w zakresie porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli, może utworzyć komisję bezpieczeństwa i porządku, do której zadań należy ocena zagrożeń porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli na terenie powiatu, opiniowanie pracy Policji i innych powiatowych służb, inspekcji i straży, a także jednostek organizacyjnych wykonujących na terenie powiatu zadania z zakresu porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli, a także przygotowywanie projektu powiatowego programu zapobiegania przestępczości oraz porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli. Dodatkowe zadania to: opiniowanie projektów innych programów współdziałania Policji i innych powiatowych służb, inspekcji i straży oraz jednostek organizacyjnych wykonujących na terenie powiatu zadania z zakresu porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli, opiniowanie projektów aktów prawa miejscowego i innych dokumentów w sprawach związanych z wykonywaniem zadań oraz opiniowanie zleconych przez starostę zagadnień dotyczących porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli (zobacz: tabela 1)<sup>12</sup>.

W sytuacjach nadzwyczajnych starosta kieruje Krajowym Systemem Ratowniczo-Gaśniczym poprzez powiatowy zespół zarządzania kryzysowego oraz może wydawać kierownikom administracji zespolonej w powiecie polecenia podjęcia działań w zakresie ich właściwości, zmierzających do usunięcia tego zagrożenia. W sprawach niecierpiących zwłoki, związanych z zagrożeniem ingressu publicznego, zagrażających bezpośrednio zdrowiu i życiu oraz w sprawach, mogących spowodować znaczne straty materialne, starosta podejmuje niezbędne działania w imieniu zarządu powiatu (staje się organem wykonawczym samorządu powiatowego). Starosta pełni funkcję zwierzchnika pracowników starostwa oraz powiatowych służb, inspekcji i straży np. na wypadek bezpośredniego zagrożenia bezpieczeństwa wspólnoty samorządowej, w szczególności życia lub zdrowia ludzi, starosta może wydać komendantowi powiatowemu (miejskiemu) Państwowej Straży Pożarnej polecenie podjęcia działań w zakresie właściwości Państwowej Straży Pożarnej, zmierzających do usunięcia tego zagrożenia, ponosząc wyłącznie odpowiedzialność za treść i skutki polecenia. Starosta jako przewodniczący zarządu powiatu jest także organem właściwym w sprawach zarządzania kryzysowego na obszarze powiatu. Do jego zadań w sprawach zarządzania kryzysowego, podobnie jak wojewody, należy kierowanie działaniami związanymi z monitorowaniem, planowaniem, reago-

---

<sup>12</sup> P. Kępka, op. cit., s. 127.

waniem i usuwaniem skutków zagrożeń na terenie powiatu oraz realizacją zadań z zakresu planowania cywilnego, w tym: opracowywanie i przedkładanie wojewodzie do zatwierdzenia powiatowego planu reagowania kryzysowego, realizacja zaleceń do powiatowych planów reagowania kryzysowego, wydawanie organom gminy zaleceń do gminnego planu reagowania kryzysowego oraz zatwierdzanie gminnego planu reagowania kryzysowego. Kolejne zadania dla starosty w zakresie zarządzania kryzysowego to zarządzanie, organizowanie i prowadzenie szkoleń, ćwiczeń i treningów z zakresu reagowania na potencjalne zagrożenia, wykonywanie przedsięwzięć wynikających z planu operacyjnego funkcjonowania powiatów i miast na prawach powiatu oraz przeciwdziałanie skutkom zdarzeń o charakterze terrorystycznym i realizacja zadań z zakresu ochrony infrastruktury krytycznej<sup>13</sup>.

Zadania z zakresu zarządzania kryzysowego starosta wykonuje przy pomocy komórki organizacyjnej starostwa powiatowego właściwej w sprawach zarządzania kryzysowego. Starosta wykonuje zadania zarządzania przy pomocy Powiatowego Zespołu Zarządzania Kryzysowego (PZZK) powoływanego przez starostę, który określa jego: skład, organizację, siedzibę, tryb pracy. Tworzy się Powiatowe Centra Zarządzania Kryzysowego (PCZK), których obsługę zapewniają komórki organizacyjne starostwa powiatowego właściwe w sprawie zarządzania kryzysowego. Na obszarze powiatu działania podejmowane są gdy: sytuacja kryzysowa występuje na obszarze co najmniej dwóch gmin; sytuacja kryzysowa obejmuje 1 gminę, ale siły i środki jakimi ona dysponuje są niewystarczające i potrzebne jest wsparcie szczebla powiatowego (po zgłoszeniu takich potrzeb przez właściwego Wójta/Burmistrza).

Samorządy terytorialne współuczestniczą w tworzeniu bezpieczeństwa narodowego i obrony narodowej oraz realizują w tej dziedzinie zadania określone ustawami, np.: do samorządu wojewódzkiego należą następujące sprawy dotyczące szeroko rozumianego bezpieczeństwa: promocja i ochrona zdrowia, kultura i ochrona jej dóbr, zagospodarowanie przestrzeni, ochrona środowiska, drogi publiczne i transport, obronność, bezpieczeństwo publiczne. Natomiast w gestii samorządu powiatowego znajdują się m.in. sprawy ochrony zdrowia, ochrony dóbr kultury, zagospodarowania przestrzennego i nadzoru budowlanego, ochrony środowiska i przyrody, porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli, ochrony przeciwpowodziowej i zapobiegania innym nadzwyczajnym zagrożeniom życia, zdrowia oraz środowiska, obronności, współpracy z organizacjami pozarządowymi. Należy podkreślić, że szczebel powiatowy jest podstawowym i zasadniczym poziomem reagowania kryzysowego. Samorząd gminy realizuje zadania publiczne o znaczeniu lokalnym niezastrzeżone dla innych organów. Zadania te, służące zaspokojeniu potrzeb wspólnoty samorządowej, są wykonywane jako zadania własne. Należą do nich m.in. ochrona środowiska, drogi

---

<sup>13</sup> P. Kępka, op. cit., s. 128.

gminne oraz organizacja ruchu drogowego, utrzymanie gminnych obiektów użyteczności publicznej itp. Organy gminy uprawnione są również do nakładania świadczeń osobistych i rzeczowych na rzecz obronności na podstawie wniosków organów wojskowych. Podkreślić należy, że zarówno starostowie, wójtowie, prezydenci i burmistrzowie są szefami obrony cywilnej (zobacz: tabela 1)<sup>14</sup>.

Samorząd powiatowy realizuje zadania o charakterze ponadgminnym<sup>15</sup>, w tym między innymi w zakresie ochrony środowiska, obronności, bezpieczeństwa obywateli, ochrony przeciwpowodziowej, przeciwpożarowej i zapobiegania nadzwyczajnym zagrożeniom życia i zdrowia ludzi oraz środowiska. Uściślając te zadania ustawa o ochronie przeciwpożarowej określa, że realizacja ich obejmuje cztery rodzaje działań, tj. prowadzenie analiz i prognoz dotyczących klęsk żywiołowych, prowadzenie analizy sił i środków Krajowego Systemu Ratowniczo-Gaśniczego, budowanie systemu koordynacji działań jednostek ochrony przeciwpożarowej oraz organizowanie systemu łączności, alarmowania i współdziałania<sup>16</sup>.

Wśród zadań własnych samorządu gminnego<sup>17</sup> znajdują się między innymi sprawy porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli oraz ochrony przeciwpożarowej i przeciwpowodziowej, gdzie wójt (i odpowiednio burmistrz, prezydent miasta) występuje w podwójnej roli: jako organ wykonawczy samorządu gminnego oraz jako organ administracji publicznej. Do jego zadań w sytuacji kryzysowej należy zarządzanie ewakuacji z terenów zagrożonych. Ponadto wójt (burmistrz, prezydent miasta) koordynuje, przy pomocy gminnego zespołu zarządzania kryzysowego, funkcjonowanie krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego na obszarze gminy w zakresie ustalonym przez wojewodę. Organami gminy są: rada i zarząd gminy. Do zadań rady gminy w zakresie zapewnienia bezpieczeństwa obywatelskiego należy przede wszystkim zatwierdzanie w drodze uchwały gminnego planu ochrony cywilnej, rozpatrywanie przynajmniej raz w roku informacji o stanie bezpieczeństwa obywatelskiego składanej przez wójta (burmistrza, prezydenta miasta) oraz zapewnienie swoim członkom uczestnictwa w szkoleniach i ćwiczeniach z zakresu bezpieczeństwa obywatelskiego<sup>18</sup>.

Zarządzanie kryzysowe w Polsce jest realizowane na wszystkich szczeblach administracyjnych. Należy pamiętać, że ustawowy obowiązek podjęcia działań w zakresie zarządzania kryzysowego spoczywa na tym organie, który pierwszy otrzymał informacje o wystąpieniu zagrożenia. Organ ten powinien niezwłocznie poinformować o zaistniałym zdarzeniu organy wyższego szczebla.

<sup>14</sup> R. Jakubczak, A. Skrabacz, K. Gąsior (red.), *Obrona Narodowa w tworzeniu bezpieczeństwa Polski w XXI wieku*, BELLONA, Warszawa 2008, s. 79–80.

<sup>15</sup> Zobacz: artykuł 17 ustawa o Zarządzaniu Kryzysowym, D.U. z 2007 r., nr 89, poz. 590.

<sup>16</sup> P. Kępka, op. cit., s. 127.

<sup>17</sup> Zobacz: artykuł 19 Ustawa o Zarządzaniu Kryzysowym, op. cit.

<sup>18</sup> P. Kępka, op. cit., s. 129.



Struktury zarządzania kryzysowego w administracji publicznej RP na poszczególnych poziomach administracji publicznej mają na celu wdrażanie w życie przewidzianych faz zarządzania kryzysowego:

I. Zapobieganie czyli działania przyjmujące za cel główny działania uprzedzające, eliminujące lub redukujące możliwość zaistniałej sytuacji kryzysowej<sup>19</sup>. Zaliczamy do nich:

1. Analizę zagrożeń i ocenę możliwości;
2. Wspieranie badań stosowanych i transferu technologii;
3. Uświadamianie społeczeństwa i powszechną edukację w zakresie przeciwdziałania zagrożeniom;
4. Stworzenie systemu zachęt i restrykcji finansowych oraz właściwe wykorzystanie zasobów;
5. Zapewnienie przywództwa i koordynacji.<sup>20</sup>

Zapobieganie odnosi się do działań, które eliminują lub redukują prawdopodobieństwo wystąpienia katastrofy, albo ograniczają jej skutki.

II. Przygotowanie jest kluczowym elementem przygotowań przy opracowaniu planów reagowania kryzysowego, które to plany opisują kto, co i kiedy będzie robił, za pomocą jakich środków i na jakiej podstawie prawnej – przed, w czasie i natychmiast po zdarzeniu kryzysowym. W tym celu są niezbędni specjaliści, aby zapewnić zasoby specjalistycznych sił i środków reagowania, takich jak: stanowisko kierowania, system łączności kryzysowej, system alarmowania oraz personel reagowania kryzysowego, a także ewidencja zasobów i środków przydatnych do reagowania kryzysowego.

III. Reagowanie następuje po wystąpieniu realnego zagrożenia lub zdarzeń. Jego celem jest uruchomienie działań prewencyjnych zapobiegających lub minimalizujących możliwości zniszczeń, a po ich wystąpieniu, podjęcie akcji ratowniczej celem dostarczenia pomocy poszkodowanym i ograniczenie wtórnych strat i szkód.

IV. Odbudowa jest najtrudniejsza, gdyż jest końcową fazą cyklu zarządzania kryzysowego. Odbudowę kontynuuje się, aż wszystkie systemy wrócą do stanu poprzedniego albo lepszego niż poprzedni. Odbudowę dzieli się na krótkoterminową, która polega na przywróceniu systemów niezbędnych do życia – do minimalnych standardów operacyjnych) oraz długoterminową (może ona trwać wiele lat, aż do kompletnej odbudowy obszaru dotkniętego katastrofą). Faza ta powinna być tak realizowana, aby rejon dotknięty katastrofą był po odbudowie mniej wrażliwy na kolejną katastrofę.

Etapy zarządzania kryzysowego mają na celu podjęcie działań w zakresie tworzenia, weryfikacji i aktualizacji planów wznawiania działania w obszarach

<sup>19</sup> W. Widwa, *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, AON, Warszawa, 2010, s. 37.

<sup>20</sup> Ustawa o Zarządzaniu Kryzysowym.

kluczowych procesów organizacji, w przypadku wystąpienia katastrofy. Głównym celem Planowania Ciągłości Działania PCD jest to, że organizacja nie może kontynuować działalności w podstawowej lokalizacji i konieczne jest wzmocnienie kluczowych procesów lokalizacji zapasowej w minimalnym niezbędnym zakresie, zapewniającym przetrwanie organizacji, do czasu powrotu do uruchomienia nowego ośrodka podstawowego. PCD jest jednym z etapów szerszego procesu zarządzania ciągłością działania. Dalsze etapy, które powinny być realizowane cyklicznie w celu zmieniającego się otoczenia, zmian organizacji i zagrożeń to: analiza ryzyka, identyfikacja kluczowych procesów, utworzenie planów ciągłości działania, wdrożenie PCD, testy mrozeniowe rozwiązań i procedur, szkolenie.

W trakcie wdrażania planów zarządzania kryzysowego obowiązuje:

1. Zasada prymatu terytorialnego – która uznaje za podstawową konstrukcję tego modelu układ terytorialny państwa i sprowadza do funkcji pomocniczej układ branżowy.
2. Zasada odpowiedzialności organów władzy publicznej, gdyż przyjmują kompetencje i odpowiedzialności w zakresie podejmowania decyzji w sytuacjach kryzysowych.
3. Zasada zespolenia, która przyznaje organom władz administracyjnych ogólnej kompetencji gwarantujących wywiązanie się z nałożonych na nie odpowiedzialności.
4. Zasada kategoryzacji zagrożeń, która polega na podziale zagrożeń na grupy wg rodzaju i rozmiaru oraz przygotowaniu im określonych rozwiązań prawnych, organizacyjnych i finansowych.
5. Zasada powszechności, w której zarządzanie kryzysowe organizują organy władzy publicznej we współdziałaniu z istniejącymi specjalistycznymi instytucjami i organizacjami oraz ogółem społeczeństwa<sup>21</sup>.

Obowiązkiem państwa i administracji rządowej i samorządowej jest posiadanie adekwatnych do każdej sytuacji kryzysowej rozwiązań systemowych, odpowiedniego prawa oraz struktur i narzędzi pozwalających na sprawne zarządzanie. Działania w sytuacjach kryzysowych i stanach nadzwyczajnych przebiegają w warunkach olbrzymiego napięcia, stresu, ograniczonej informacji i wysokiego ryzyka.

Tworzenie struktur organizacyjnych wymaga od rządzących konsekwentnego konstruowania nie tylko określonych komórek funkcyjnych i przewidywania procedur postępowania, ale także budowania i udoskonalania rozumianego jako ciągły proces realizowany przez administrację, instytucje, organizacje oraz podmioty gospodarcze występujące w systemie zarządzania.

---

<sup>21</sup> R. Jakubczak, A. Skrabacz, K. Gąsiorek (red.), op. cit., s. 92–94.

Właściwe zorganizowanie systemu zarządzania kryzysowego pozwala na:

- efektywniejsze funkcjonowanie zarządzania bezpieczeństwem społeczności;
- redukcję występujących zagrożeń lub utrzymanie ich w stanie kontrolowanym;
- poprawy systemu kierowania i koordynowania działaniami;
- minimalizacji ewentualnych strat powstałych w wyniku zaistnienia zdarzeń niepożądanych;
- kształtowania systemu współdziałania.

Aktualnie trwają zaawansowane prace nad kompleksowym uregulowaniem prawnym szeroko rozumianych zagadnień: ochrony ludności, planowania cywilnego, ochrony infrastruktury krytycznej, zarządzania kryzysowego. Tworzenie systemu poprzez stosowanie prób i błędów licząc na szczęśliwy przypadek powoduje ukierunkowanie planu działania, w których cele i sposoby ich osiągania oparte są na trafnie rozpoznanym układzie przyszłych warunków oraz stosowaniu właściwych sił i środków adekwatnych do zaistniałej sytuacji kryzysowej. Każdy system jest obciążony wadami i brakami, gdyż zawsze mogą wystąpić zagrożenia nieprzewidywalne. Dlatego ważne jest szukanie informacji o zagrożeniu, które płynie z otoczenia, łączenie informacji pochodzących z różnych źródeł, reagowanie na nie w odpowiednim czasie, obserwowanie efektów reakcji i włączenie wyciągniętych wniosków do tzw. Pamięci organizacyjnej. Kluczem do sukcesu okazuje się system, który umożliwi rozpoznanie i uszeregowanie nadchodzących niebezpieczeństw, motywujący do podjęcia wymaganych działań. Podnoszenie zdolności rozpoznawczych jest związane z efektywnym systemem pomiarowym, tworzeniem sieci informacyjnej, planowaniem działań i metodycznym wykorzystywaniem informacji. Wypracowanie narzędzi, które pomogą w przezwyciężeniu różnych barier pozwoli wypracować właściwe analizy decyzyjne.

Na poziomie samorządu gminnego i powiatowego buduje się podstawę systemu zarządzania kryzysowego. Wynika to z przyjętego podziału administracyjnego kraju jak i zespoleniu części administracji. Im niższy szczebel administracji publicznej tym mamy do czynienia z większym zakresem reagowania. Przy wyższym szczeblu administracji, funkcje reagowania zastępowana jest przez funkcję koordynacji działań i udzielania wsparcia.

Warunki techniczne i standardy wyposażenia gminnego, powiatowego, wojewódzkiego zespołu reagowania kryzysowego, a w szczególności infrastruktura techniczna i wyposażenie powinny umożliwiać efektywne wykonywanie zadań zespołów, włącznie z zachowaniem ciągłości ich działania i wymiany informacji podczas pracy oraz możliwości pracy nawet wówczas gdy nie ma zapewnionego wsparcia z zewnątrz np. awaria lub uszkodzenie systemów łączności.

Podstawowym dokumentem działania i pracy jest Plan Reagowania Kryzysowego, którego celem jest określenie zespołu przedsięwzięć na wypadek sytuacji kryzysowej. Musi zawierać:

1. Zadania w zakresie monitorowania zagrożeń.
2. Bilans sił ratowniczych i środków technicznych niezbędnych do usuwania skutków zagrożeń.
3. Procedury uruchamiania działań przewidzianych w planie oraz zasady współdziałania, a także sposoby ograniczania rozmiaru strat i usuwania skutków zagrożeń.

Plan reagowania kryzysowego musi uwzględniać w/w zadania i przedsięwzięcia. Najczęściej opracowywany jest w formie dokumentu graficznego zwaną często „siatką bezpieczeństwa”<sup>22</sup>. Dokument ten zawiera pewne indywidualne cechy ze względu na różne położenie geograficzne gmin, powiatów, województw. Dokument określa możliwe zdarzenia i zagrożenia oraz służby i instytucje biorące udział w reagowaniu. Służbom i instytucjom przypisuje się zadania jako instytucji wiodących, kierujących działaniami, realizujących działania pomocnicze oraz pozostających w gotowości do działania na specjalne wezwanie. Koordynatorem wszystkich działań służb ratowniczych oraz podejmujących jednoosobowo decyzje w sytuacjach tego wymaganych jest wójt, starosta, wojewoda – jako organ odpowiedzialny za bezpieczeństwo na danym terenie.

Plan reagowania kryzysowego po opracowaniu jest uzgadniany z kierownikami jednostek organizacyjnych planowanych do użycia w realizacji przedsięwzięć określanych w planie w zakresie dotyczącym tych jednostek, a następnie zatwierdzany przez organ administracji publicznej wyższego stopnia. Najważniejszym elementem planu są procedury uruchamiania działań w planie często w formie załączników funkcjonalnych, zasady współdziałania, sposoby ograniczania rozmiaru strat i usuwania zagrożeń oraz bilans sił ratunkowych i środków technicznych niezbędnych do usuwania zagrożeń.

W czasie bieżącej działalności w gminie, powiecie i województwie powołane zespoły działają na podstawie Rocznych Planów Pracy, zatwierdzanych odpowiednio przez wójta, starostę i wojewodę. Roczny Plan Pracy Zespołu na rok następny, powinien być opracowany i zatwierdzony w ostatnim miesiącu bieżącego roku. Przy opracowaniu Planu Pracy Zespołu należy pamiętać o zaplanowaniu posiedzeń zespołu nie rzadziej niż raz na kwartał oraz co najmniej raz w roku ćwiczenia realizowanego przez Zespół w pełnym składzie. Opracowany i zatwierdzony Plan Pracy Zespołu powinien być przekazany członkom Zespołu celem zapoznania się z nim. Tak przyjęta procedura, daje możliwość podjęcia

---

<sup>22</sup> **siatka bezpieczeństwa** - tabela kompetencyjna ustalająca zakres współdziałania organów administracji, instytucji, służb i innych jednostek organizacyjnych (pozarządowych) w zależności od zagrożenia.

czynności planistycznych w komórkach organizacyjnych urzędu oraz przez osoby wchodzące w skład Zespołu Reagowania Kryzysowego.

Obowiązkiem administracji samorządowej jest posiadanie adekwatnych do każdej sytuacji rozwiązań systemowych, odpowiedniego prawa oraz struktur i narzędzi pozwalających na sprawne zarządzanie w sytuacjach kryzysowych. Działania podejmowane mają na celu prawne unormowanie systemu zarządzania kryzysowego w RP. W tym celu projekty ustaw precyzują rolę wójta, starosty, wojewody w tym systemie. Ujednolicają wykonywanie planów reagowania kryzysowego na wszystkich szczeblach administracji publicznej, precyzują rolę centrum Zarządzania Kryzysowego oraz określają komórki właściwe w sprawach zarządzania kryzysowego.

Jednak realizacja części proponowanych zapisów ustawowych może być mało realna do spełnienia – szczególnie na szczeblu gmin i powiatu, jeśli na ten cel nie zostaną zabezpieczone odpowiednie środki finansowe oraz precyzyjne zapisy ustawowe. Ustawa z dnia 26 kwietnia 2007 r. o Zarządzaniu Kryzysowym w art. 26, ust. 1 wyraźnie wskazuje, że finansowanie wykonywania zadań własnych musi być planowane w ramach budżetów odpowiednich gmin, powiatów i samorządów wojewódzkich.

W budżecie jednostki samorządu terytorialnego tworzy się rezerwę celową na realizację zadań własnych z zakresu zarządzania kryzysowego w wysokości do 1% bieżących wydatków budżetu jednostki samorządu terytorialnego, pomniejszonych o wydatki i inwestycje, wydatki na wynagrodzenie i pochodne oraz obsługę długu.

Na finansowanie zadań zleconych z zakresu administracji rządowej jednostki samorządu terytorialnego otrzymują z budżetu państwa dotacje celowe. Na dofinansowanie zadań własnych z zakresu zarządzania kryzysowego jednostki samorządu terytorialnego otrzymują dotacje celowe z budżetu państwa. Natomiast na poziomie krajowym finansowanie wykonywanych zadań z zakresu zarządzania kryzysowego planuje się w ramach budżetu państwa w częściach, którymi dysponują wojewodowie, minister właściwy do spraw wewnętrznych i inni ministrowie kierujący działaniami administracji rządowej oraz centralne organy administracji rządowej.

Dokumentacja sprawozdawcza prowadzona jest w celu zbilansowania środków finansowych po stronie przychodów i rozchodów oraz przekazywania nadwyżek na właściwe konta lub poszukiwanie dodatkowych środków na pokrycie dostaw skredytowanych. Dzięki zbilansowaniu otrzymanych darów można wypracować decyzje o przekazaniu odpowiednim instytucjom nierozdysponowanych środków. Właściwa ocena ilości zużytych środków materiałowych pozwoli uzupełnić brakujące luki materiałowe. Ustalenie listy nowych dostawców usług i materiałów, którzy ujawnili się w czasie występowania kryzysu i wykazali swoją przydatność pozwoli zrekompensować im koszty zgodnie z odpowiednimi przepisami prawnymi.

### 3. Podsumowanie

W artykule dokonano analizy struktur i zadań administracji publicznej w ramach przedstawienia modelu systemu zarządzania kryzysowego III RP. Przedstawione kompetencje i zadania poszczególnym instytucjom mogą sugerować, że są one w wystarczającym stopniu przygotowane do reagowania w sytuacji kryzysowej i potrafią minimalizować skutki ewentualnego zagrożenia. Działania te, ze względu na swój wyjątkowy charakter, różnorodność oraz wielopodmiotowość wymagają współdziałania czyli konsolidacji tworząc efekt synergii. W ten sposób można potwierdzić tezę, że w III RP:

1. Istnieje system zarządzania kryzysowego, który jest w stanie zabezpieczyć byt i życie obywateli w sytuacjach przewidywalnych.
2. Istniejące instytucje i przypisane im ustawowo kompetencje są w stanie zapewnić sprawne i szybkie działanie i współdziałanie w sytuacji kryzysowej.

Jednak w sytuacjach nieprzewidywalnych często system zawodzi, okazuje się wówczas, że nie stanowi właściwej i skutecznej ochrony dla ludzi. W istniejącym systemie brak jest jednolitego planowania oraz budowania struktur kierowania i dowodzenia działaniami wielopodmiotowymi (połączonymi). Rozproszone planowanie, skupiające się na problemach w ramach potrzeb lokalnych, regionalnych, nie tylko nie ułatwia, ale wręcz utrudnia prowadzenie działań. Brak jednolitego systemu kierowania działaniami, przy utrzymywaniu kilku odrębnych wielopodmiotowych struktur organizacyjnych doprowadza do szeregu konfliktów kompensacyjnych, zarówno wewnątrz organizacyjnych jak i międzyorganizacyjnych. Przykładowo w czasie powodzi testowany jest system zarządzania kryzysowego. Wówczas praktyczne działania udowadniają teorię. To wtedy można wyraźnie wyodrębnić luki systemowe oraz sformułować wnioski, które w przyszłości pozwolą oszacować nowe działania i narzędzia naprawcze. Tworzenie samych procedur nie gwarantuje sukcesu, dopiero ich funkcjonalność może potwierdzić ich przydatność. Ludność w sytuacjach kryzysowych dokonuje oceny przydatności systemu, a rządzący wysłuchując uwag, ocen mogą zweryfikować swoje stanowisko w kwestii płynności opracowanych struktur i działań.

Z opisanych w artykule zadań i kompetencji służb wynika, że układ branżowy dominuje (układ powiązań pionowych pomiędzy administracją na poszczególnych szczeblach) nad układem terytorialnym. Niewłaściwie są zdefiniowane funkcje kierownicze wojewody. Powoduje to, że jego rola koncentruje się na zadaniach wykonawczych.

W efekcie sprzeczności między rozwiązaniami branżowymi a terytorialnymi ciągle prowadzi do konfliktu kompetencji, gdyż ma miejsce dublowanie zadań i powielanie struktur organizujących.

Hierarchiczny układ przenoszony jest na organizację całego systemu reagowania kryzysowego. Budowa teoretycznego opiera się na niezależnych zmiennych, które są pewną formą organizacji lub procedur organizacyjnych, których zadaniem jest kontrola działalności członków organizacji. Procedura ta opiera się na „maszynowym” modelu zachowania się człowieka.

Powyższe konstatacje upoważniają do wypowiedzenia wniosku, że nowoczesne zarządzanie kryzysowe powinno składać się w kierunku konieczności uwzględniania w głównej mierze procesów, których występowanie trudne jest do przewidzenia, ale których występowanie w najwyższym stopniu determinować będzie sprawne funkcjonowanie państwa. Wniosek drugi jest taki, że niezwykle ważną cechą zarządzania kryzysowego jest bardzo wnikliwe konstruowanie struktur realizacyjnych centrów i wykonawców odpowiedzialnych za zarządzanie kryzysowe<sup>23</sup>.

## Bibliografia

- Andrzejewski Z., *Koncepcja doskonalenia krajowego systemu zarządzania kryzysowego w aspekcie ustaw o stanach nadzwyczajnych*, Myśl Wojskowa. – nr 12/05
- Bezpieczeństwo narodowe Polski w XXI wieku* (red.), Bellona, Warszawa 2006
- Czmur S., *Jak kierować siłami zbrojnymi?*, Serwis Informacyjny Sztabu Generalnego Wojska Polskiego, styczeń 2007r. <http://www.sgwp.wp.mil.pl/strona.php?idstrona=32>.
- Decyzja nr 503/MON Ministra Obrony Narodowej z dnia 6 grudnia 2006 r. w sprawie wdrożenia programu pilotażowego oddzielenia w wojskowych jednostkach budżetowych funkcji finansowo-gospodarczych od operacyjno-szkoleniowych, DzU MON, Nr 22 z 2006 r., poz. 293.
- Dz. Urz. MON z 2006r. nr.21, poz. 270 z późn. zmianami.
- Dz. U. z dnia 19 sierpnia 2009 r. o zmianie Ustawy o Zarządzaniu Kryzysowym
- Ficoń K., *Inżynieria zarządzania kryzysowego*, BEL, Warszawa 2007.
- Gryz J. *Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej - rola i znaczenie w kształtowaniu bezpieczeństwa państwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej, nr 4, 2004.
- Gryz J., Kitler W., *System reagowania kryzysowego*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007
- Jakubczak R., Skrabacz A., Gąsiorek K. (red.), *Obrona narodowa w tworzeniu bezpieczeństwa III RP*, Bellona, Warszawa 2008r
- Kępka P., *Bioterroryzm: Polska wobec użycia broni biologicznej*, Difin, Warszawa 2009.
- Kitler W., *Istota, cele i treści zarządzania kryzysowego*, Zeszyt Problemowy TWO, 2006, nr 1.
- Rosa B., *System kierowania bezpieczeństwem narodowym*, Wiedza Obronna nr 1/2005.
- Sienkiewicz P., Górny P., *Analiza systemowa sytuacji kryzysowych*, Zeszyty Naukowe AON 4/2001r.
- Ustawa o Zarządzaniu Kryzysowym z 2007 r. Dziennik Ustaw z 2007 r. nr 89, poz. 590.
- Widwa W., *Zarządzanie w sytuacjach kryzysowych*, AON, Warszawa, 2010.
- Wróblewski R., *Zarys teorii kryzysu. Zagadnienia prewencji i zarządzania kryzysami*, AON, Warszawa 1996.

---

<sup>23</sup> J. Gryz, W. Kitler, *System reagowania kryzysowego*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 81.

**The organizational structures of crisis management  
system: Poland example**

Abstract

The hereby thesis concerns the research on the organizational structures of crisis management system in Poland. The object of the analysis is to demonstrate the influence of an extreme situation on development of specific forms of this type of management. The aim of the analysis is the research on the actions provided by the government and local authorities. The aim of the thesis is to present stages of the government and local authorities actions. With regard to the above, I included two issues into the article:

- firstly, I presented of the historical background of Polish crisis management;
- secondly, I presented the organizational structures of crisis management system in Poland;

I think that this article presents the phenomenon of crisis management from a certain perspective which makes it possible to understand actions undertaken by the government and local authorities. Presentation of the local events gives the clear view of the crisis management structures in Poland



*Bogusław Stankiewicz*

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

## Zasoby a potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa – w poszukiwaniu kluczowych czynników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw uzdrowiskowych

### 1. Wprowadzenie

Nasilające się procesy konkurencji stawiają przed przedsiębiorstwami wyzwanie znalezienia rozwiązań warunkujących osiągnięcie powodzenia na wspólnym rynku, co znajduje swój wyraz w przygotowywaniu unikalnych strategii rozwoju. Co raz częściej w konstrukcji strategii rozwojowych przedsiębiorstw na plan pierwszy wysuwa się dążenie do wyróżnienia organizacji (Firmy) i osiągnięcia przewagi poprzez efektywne wykorzystanie swoich aktywów, jakim są jej zasoby materialne i niematerialne.

W literaturze ekonomicznej poglądy na temat roli majątku w sukcesie końcowym przedsiębiorstwa są ciągle jeszcze przedmiotem kontrowersji, wielość kierunków i szkół powoduje, iż szereg problemów dotyczących zasobów przedsiębiorstwa, ale również problematyki konkurencyjności lub zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, nie zostało w wystarczającym stopniu wyjaśnionych. Inne problemy pojawiają się już na etapie stosowanej terminologii i definicji. Pomimo zasygnalizowanego braku ogólnego konsensusu, w wielu dziedzinach dotyczących przedsiębiorstwa mamy do czynienia z wyraźnym przyspieszeniem zarówno badań szczegółowych, jak też formułowania wniosków natury ogólniejszej.

Należy zgodzić się z poglądem, że impulsem intensyfikującym wielokierunkowe badania była próba odpowiedzi na pytanie: dlaczego na jednolitym rynku niektóre przedsiębiorstwa funkcjonują efektywniej i osiągają przewagę konkurencyjną, podczas gdy innym to się nie udaje. W literaturze przedmiotu wielu autorów stawiało tezę, iż odpowiedzi na tak sformułowane pytanie należy upatrywać w znalezieniu równowagi między wewnątrz przedsiębiorstwa a jego

otoczeniem. W praktyce oznacza to pogodzenie zwolenników modelu 5 sił Michaela E. Portera skupiających się przede wszystkim na otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstwa<sup>1</sup> oraz badaczy popierających podejście szkoły zasobów<sup>2</sup>, podkreślających konieczność dostosowania wewnętrznych możliwości przedsiębiorstwa do otoczenia zewnętrznego, na którym działa. Innymi słowy podejście zasobowe, w przeciwieństwie do swoich antagonistów, opiera się na założeniu, iż zasoby przedsiębiorstwa w większym stopniu determinują strategiczne cele przedsiębiorstwa niż otoczenie zewnętrzne.

Szkoła zasobowa, jej koncepcje teoretyczne i jej instrumentarium badawcze na trwałe wpisały się w problematykę nauk ekonomicznych (także nauk o zarządzaniu i marketingu), znajdując proporcjonalne odzwierciedlenie w pracach badaczy polskich. Jednak – jak wskazują na to zarówno studia piśmiennictwa jak też obserwacja publikowanych rezultatów badań – krajowa przestrzeń badawcza nad zasobowymi uwarunkowaniami konkurencyjności przedsiębiorstw cechuje się pewną asymetrią. W okresie ostatnich 15 lat pojawiło się w Polsce wiele ważnych i znaczących studiów z tej dziedziny, w których centrum zainteresowania było przedsiębiorstwo przemysłowe, brak jest natomiast analiz dotyczących wewnętrznych uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw sektora turystyki, a w tym także sektora turystyki uzdrowiskowej. Poniższy artykuł jest próbą zasygnalizowania rezultatów badań nad pozycją konkurencyjną przedsiębiorstw uzdrowiskowych, co jest uzasadnione nie tylko otwartością rynku na którym przedsiębiorstwom przyszło funkcjonować i zmieniającym się podejściem społeczeństw UE do problematyki zdrowia, znaczeniem turystyki i jej elementów składowych w życiu społeczno-gospodarczym, ale także brakiem spójnej koncepcji centrum odnośnie restrukturyzacji znaczącego komponentu sektora – tj. spółek uzdrowiskowych Skarbu Państwa.

## 2. Podejście zasobowe a konkurencyjność przedsiębiorstwa – zasadnicze uwarunkowania koegzystencji

Zasobowa koncepcja funkcjonowania przedsiębiorstwa ma obecnie tak ugruntowaną pozycję i taki potencjał intelektualny (wielostronnie opisany), iż w poszukiwaniu związków pomiędzy zasobami przedsiębiorstwa (jak mówią

---

<sup>1</sup> Por. M.E. Porter, *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, A Division for Macmillan Publishing Co., Inc., New York, 1980, s. 4 i nast.

<sup>2</sup> Nurt badawczy znany jako resource-based view of the firm lub resource-based theory of the firm, który został przez K. Obłój wprowadzony do krajowego piśmiennictwa ekonomicznego jako "szkoła zasobów". Por. K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998, s. 83 i następne. W literaturze spotyka się również kilka innych określeń, jak: podejście zasobowe, teoria zasobowa, koncepcja zasobowa, które traktować będziemy zamiennie.

ekonomiści) lub organizacji (jak uważają przedstawiciele nauk o zarządzaniu) a konkurencyjnością skoncentrujemy się celowo jedynie na niektórych, wybranych problemach. I tak:

1. Powstanie i rozwój koncepcji zasobowych jest zasługą dającej się precyzyjnie ustalić ograniczonej liczby badaczy, którzy są powszechnie cytowani (w różnych konfiguracjach personalnych) przez poszczególnych autorów lub krajowe ośrodki badawcze. Nie ulega jednak wątpliwości, iż na proces teoretycznego przekształcania się wnętrza przedsiębiorstwa w potencjał konkurencyjny zasadniczy wpływ miały poglądy następujących autorów:
  - 1.1. E.T. Penrose, która jako pierwsza (1959 r.) poddała dyskusji zagadnienie wzrostu rynkowego przedsiębiorstwa i uzyskania przewagi konkurencyjnej. Ponadto jako pierwsza wprowadziła do literatury ekonomicznej termin „kompetencje”, przez które to pojęcie rozumiała specyficzne odmiany zasobów przedsiębiorstwa, których umiejętność wykorzystania w procesach produkcyjnych jest niezbędna. Nie zasoby bowiem mają znaczenie dla Firmy, ważne jest co ma z nich Firma (w rozumieniu czy zasoby tworzą dla przedsiębiorstwa wartość dodaną)<sup>3</sup>.
  - 1.2. R.R. Nelson i S.G. Winter wykorzystali aparaturę pojęciową teorii ewolucji do wyjaśnienia zmian natury ekonomicznej przedsiębiorstwa, koncentrując się na trzech procesach wyboru (strategicznego): zmiany, selekcji i przetrwania. W rezultacie wyodrębnili pewien mechanizm działań powtarzanych przez wszystkie przedsiębiorstwa, który nazwali „rutyną przedsiębiorstwa”. W konkluzji uznali oni rutynę – rezygnacja z działań najmniej efektywnych na rzecz tych, których efektywność można znacznie poprawiać - za źródło przetrwania na runku i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej<sup>4</sup>.
  - 1.3. J.B. Barney w szeregu publikacji skupił się na zasobach przedsiębiorstwa z perspektywy mikroekonomicznej poddając analizom problemy równowagi rynkowej. Stwierdził, iż od ekonomii neoklasycznej zaczerpnięto wiele założeń, takich, jak: twierdzenie o rzadkości zasobów, zróżnicowanie stopnia konkurencyjności poszczególnych rynków oraz niepełnej informacji o rynku. Wyodrębnił w przedsiębiorstwie zasoby, które nie poddają się działaniu prawa podaży (wyższa cena – wyższa podaż), i to one – jako iż nie mogą być przedmiotem transakcji wy-

---

<sup>3</sup> Por. E.T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York 1959, s. 54, uaktualniona praca powtórzona w: *Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective*, ed. N.J. Foss, Oxford University Press, Oxford 1997, s. 30 i następne

<sup>4</sup> R.R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Belknap Press, Cambridge 1982

miennych – umożliwiają przedsiębiorstwom otrzymywanie ponadprzeciętnych zysków oraz uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej na rynku<sup>5</sup>. J.B. Barney jest ponadto autorem 4 kategorii zasobów, które nazwał „kapitałami przedsiębiorstw”, czyli kapitału finansowego, kapitału fizycznego, kapitału ludzkiego i kapitału organizacyjnego<sup>6</sup>.

- 1.4. W ramach ewoluującej do chwili obecnej szkoły zasobowej interesującą jest koncepcja kluczowych kompetencji C. K. Prahalad i G. Hamela wykorzystywanych w osiąganiu przewag konkurencyjnych. Kluczowe kompetencje charakteryzują się pewną specyfiką właściwą przedsiębiorstwu, które je zbudowało w trakcie funkcjonowania, Specyfikę wyrażają takie ogólne cechy, jak: rzadkość, ograniczenia w możliwości podrobienia (imitacji) wyrobów, brak substytutów, duża użyteczność dla przedsiębiorstwa, niemożność transferu zasobów (sprzedaży, przekazania itd.). Istotną cechą kluczowych kompetencji jest ich trwałość w czasie – kluczowe kompetencje nie zużywają się w okresie funkcjonowania Firmy.

Kluczowe kompetencje powstają na bazie wiedzy pracowników i przedsiębiorstwa, ich budowa jest procesem długotrwałym i złożonym, stąd zdaniem autorów są one odzwierciedleniem najbardziej ambitnych celów menedżmentu. Tworzenie kluczowych kompetencji następuje w formie związków przyczynowo-skutkowych w sekwencji: kluczowe kompetencje – produkty finalne – system dystrybucji – klienci<sup>7</sup>.

2. Nie popełnimy błędu, jeśli stwierdzimy, iż równolegle do przedstawionych powyżej ewolucji poglądów w ramach szkoły zasobowej nastąpiło przewartościowanie spojrzenia tzw, zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem jako skutek ewolucji modeli strategicznych. Uogólniając, z jednej strony planistyczny model strategii ustąpił miejsca ewolucyjnemu modelowi strategii, następnie pojawił się pozycyjny model strategii, a obecnie większość organizacji (przedsiębiorstw) stosuje zasobowy model strategii. Odpowiednio w zarządzaniu planowanie wieloletnie (długoterminowe) zastąpione zostało przez planowanie strategiczne, dalszym krokiem było zarządzanie strategiczne, a obecnie dominuje podejście zasobowe w zarządzaniu strategicznym.
3. W układzie zasoby – konkurencyjność przedsiębiorstwa niezwykle istotnym jest zagadnienie – przy założeniu, iż od strony teoretycznej zasoby przedsię-

---

<sup>5</sup> Vide: J.B. Barney, *Resource-Based Theories of Competitive Advantage – A Ten-Year Retrospective on The Resource-Based View*, "Journal of Management" 2001, nr 27 oraz Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, "Journal of Management", March 1991, vol. 17, No 1,

<sup>6</sup> J.B. Barney, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York 1997, s. 143–144.

<sup>7</sup> Por. C.K. Prahalad, G. Hamel, *The Core Competence of the Corporation*, "Harvard Business Review", May-June 1990, s. 81 i następne.

biorstwa są precyzyjnie zdefiniowane a kryteria podziału zasobów nie budzą wątpliwości – znalezienia przełożenia zasobów na konkurencyjność i pomiaru związków między tymi kategoriami. Jak trudny jest to problem świadczy chociażby dyskusja nad konkurencyjnością toczona w Polsce, że ograniczymy się tylko do przywołania poglądów szkoły warszawskiej (G. Gieryszewska, M. Romanowska, W. Świtalski), autorów poznańskich (M. Gorynia, B. Jankowska)<sup>8</sup> oraz zespołu toruńskiego. Uczeń toruński (M.J. Stankiewicz, M. Haffer i B. Godziszewski) są autorami koncepcji i modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa, który przetestowany przez twórców na przedsiębiorstwach z sektora przemysłu może być zaadoptowany do analizy potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw z innych sektorów gospodarki<sup>9</sup>. Najważniejsze z metodologicznego punktu widzenia założenia zespołu toruńskiego, to:

- Przyjęcie, iż **zasoby**, którymi przedsiębiorstwo powinno dysponować, aby móc wykorzystywać je do budowania, utrzymywania i umacniania swojej konkurencyjności są jego **potencjałem konkurencyjności**<sup>10</sup>,
- Konstrukcja **modelu konkurencyjności przedsiębiorstwa** składającego się z 4 podsystemów (elementów strukturalnych), czyli:
  - ✓ potencjału konkurencyjności,
  - ✓ przewagi konkurencyjnej,
  - ✓ instrumentów konkurowania,
  - ✓ pozycji konkurencyjnej<sup>11</sup>.
- Zastąpienie tradycyjnego podziału zasobów przedsiębiorstwa (fizyczne, finansowe, ludzkie, i tzw. niewidzialne), jako mało przydatnego do celów analitycznych, przez sfery funkcjonalno-zasobowe z przypisaniem do każdej sfery tzw. składników potencjału konkurencyjności (spk).

---

<sup>8</sup> Por. G. Gieryszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, wydanie drugie zmienione PWE, Warszawa 2001; W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005; STRATEGOR, *Zarządzanie firmą: strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995; M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasyfikacja międzynarodowa konkurencyjności i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.

<sup>9</sup> Zagadnienia konkurencyjności zostały omówione w: *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, pr. zbiorowa pod red. M.J. Stankiewicza, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”. Wydanie II, Toruń 2005. Natomiast problematyka zasobów firmy w: B. Godziszewski, *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwa UMK, Toruń 2001.

<sup>10</sup> M.J. Stankiewicz, *Budowanie potencjału...*, op. cit., s. 103.

<sup>11</sup> Ibidem, s. 89.

Ogółem w pierwszej wersji wydzielono 11 sfer funkcjonalno-zasobowych oraz 91 spk<sup>12</sup>.

- Założenie, że rezultaty badań umożliwią ustalenie tzw. kluczowych składników potencjału konkurencyjności<sup>13</sup>.
4. Podsumowując dotychczasowe rozważania nie sposób nie odnieść się do spojrzenia przez pryzmat konkurencyjności na sektor turystyki i turystyki uzdrowiskowej. Dla badacza ekonomicznych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw turystycznych nie ulega wątpliwości iż we wspomnianych sektorach problematyka konkurencyjności została zdecydowanie zdominowana przez modele konkurencyjności destynacji turystycznej Kima oraz J.R Ritchie'go i G.I. Croucha<sup>14</sup>, opisanych w literaturze poświęconej turystyce oraz służących za punkt odniesienia dla wielu projektów badawczych. Niezależnie jednak od występujących różnic pomiędzy tymi modelami, oba mają jedną cechę wspólną – powstały pod wpływem koncepcji M. E. Portera, co powoduje iż przy ocenie konkurencyjności destynacji turystycznej (jeśli tak zdefiniujemy np. przedsiębiorstwo uzdrowiskowe) przedmiotem oceny jest zawsze otoczenie firmy, a nie jej wnętrze (zasoby). Z tego względu trudno mówić o przydatności przytoczonych modeli dla potrzeb analizy konkurencyjności przedsiębiorstwa uzdrowiskowego, co warunkuje *ex definitione* użycie modelu zespołu M.J. Stankiewicza.

### 3. Czynniki potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw uzdrowiskowych w świetle badań

Badania potencjału konkurencyjności przeprowadzono na przełomie 2010 i 2011 roku na próbie 20 przedsiębiorstw uzdrowiskowych województwa zachodniopomorskiego i stanowią one fragment większego projektu badawczego sektora turystyki uzdrowiskowej. Obszar badań był wybrany celowo: na terenie Regionu Pomorza Zachodniego zlokalizowanych jest 5 gmin uzdrowiskowych (Kołobrzeg, Świnoujście, Kamień Pomorski, Połczyn-Zdrój i Dąbki), tu funkcjonuje

---

<sup>12</sup> Por. *Budowanie potencjału konkurencyjności...* op. cit., s. 79–82. W drugiej wersji liczbę sfer zmniejszono do 9-ciu, ale liczbę składników potencjału konkurencyjności powiększono do 132. Por. M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność...*, op. cit. s. 118–124.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 126.

<sup>14</sup> Por. Kim: Destination Competitiveness: Development of a Model with Application to Australia and the Republic of the Korea, Department of Industry Science and Resource (DISR), The Ministry of Culture and Tourism the Republic of Korea, the Korea Tourism Research Institute (KTRI), the CRC for Sustainable Tourism, The National Center for Tourism and the Australia-Korea Foundation(AKF), Seoul 2001; Ritchie J.R., Crouch G.I.: *The competitive destination: A sustainability perspective*, Tourism Management 21(1), 2000.

48 zakładów uzdrowiskowych (w tym 4 spółki uzdrowiskowe Skarbu Państwa), co biorąc pod uwagę ilość miejsc leczniczych oraz liczbę kuracjuszy stanowi ca 12% potencjału sektora uzdrowiskowego Polski.

Do badania zakwalifikowano grupę przedsiębiorstw Regionu o największych przychodach zajmujących się tzw. tradycyjną turystyką uzdrowiskową, należących do różnych właścicieli (Skarb Państwa, organizacje i instytucje, kapitał prywatny oraz spółki z kapitałem mieszanym). Pod względem formy organizacyjno-prawnej zdecydowaną większość stanowią spółki kapitałowe (spółki akcyjne i spółki z o.o.). Cechą charakterystyczną przedsiębiorstw próby jest okres ich funkcjonowania – z ogólnej liczby 20 firm, 14 prowadzi działalność przez okres kilkudziesięciu lat i ewentualna zmiana właściciela nie wpłynęła na zmianę nazwy Firmy, ponadto 3 przedsiębiorstwa legitymują się historią krótszą niż 10 lat.

Dla potrzeb badania przygotowano ankietę–formularz, w której newralgiczną część stanowiły pytania odnoszące się do: a) innowacyjności oraz b) potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw. Badania innowacyjności dały na pozór zaskakujące rezultaty. Otóż w okresie 2003–2010 na 20 badanych przedsiębiorstw w 14-tu wprowadzono przynajmniej 1 i więcej nowych produktów uzdrowiskowych, ale tylko w ocenie trzech respondentów nowe własne produkty można uznać za innowacyjne. Generalnie uwidacznia się relatywnie mała zależność między wprowadzaniem nowych produktów uzdrowiskowych a wzrostem przychodów firmy i poprawą rentowności (zysku netto). Zdaniem kierownictw przedsiębiorstw uzdrowiskowych, nowe produkty uzdrowiskowe przyczyniły się do:

- a) zdecydowanego wzrostu przychodów Firmy – 1 odpowiedź,
- b) umiarkowanego wzrostu przychodów Firmy – 5 odpowiedzi,
- c) nie miały wpływu na wielkość przychodów – 5 odpowiedzi,
- d) trudno powiedzieć – 3 odpowiedzi.

Dla potrzeb badania związków między zasobami przedsiębiorstwa uzdrowiskowego a jego konkurencyjnością posłużono się metodologią opracowaną przez zespół toruński – w ramach zasobów wydzielono 10 sfer funkcjonalno-zasobowych, którym przypisano łącznie 50 składników potencjału konkurencyjności (spk) ustalonych z uwzględnieniem specyfiki sektora turystyki uzdrowiskowej. Respondenci dokonywali oceny gradacji poszczególnych spk dla konkurencyjności swojej Firmy rozdzielając w ramach każdej sfery 100 punktów (łącznie 10 x 100). Poddane obróbce statystycznej uśrednione wyniki badania zasobowych czynników potencjału konkurencyjności (spk) przedstawia tabela 1 (wyniki zaokrąglono do liczb całkowitych).

**Tabela 1.** Średnie oceny składników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw uzdrowiskowych województwa zachodniopomorskiego

Sfera – czynniki potencjału konkurencyjności	Średnia ocena	Sfera – czynniki potencjału konkurencyjności	Średnia ocena
1	2	3	4
1. <u>Sfera informacji</u>		2. <u>Sfera innowacji</u>	
1.1. Znajomość konkurentów	17	2.1. Posiadanie własnych stanowisk zajmujących się rozwojem technologii medycznych	41
1.2. Prognozy zachowań konkurentów	19	2.2. Współpraca z ośrodkami naukowymi	39
1.3. Znajomość aktualnej sytuacji na rynku	22	2.3. Komputerowe wspomaganie procesów rozwoju lecznictwa	20
1.4. Prognozy rozwoju rynku	21		
1.5. Prognozy rozwoju potrzeb kuracjuszy	21		
3. <u>Sfera produktu (usługi)</u>		4. <u>Sfera zarządzania jakością</u>	
3.1. Jakość posiadanego sprzętu i aparatury leczniczej	15	4.1. Zaangażowanie kierownictwa w programy jakości	46
3.2. Nowoczesność technologii leczniczo-uzdrowiskowych	25	4.2. Zaangażowanie pracowników w realizację zasad wysokiej jakości	44
3.3. Możliwości podejmowania nowych usług	20	4.3. Stosowanie systemów zapewnienia jakości (ISO)	0
3.4. Stosowane systemy zarządzania usługami	10	4.4. Posiadanie certyfikatów jakości usług	10
3.5. Jakość kadry medycznej	35	4.4. Stosowanie systemu kompleksowego zarządzania jakością (TQM)	0
3.6. Komputerowe wspomaganie stosowanych technologii leczenia	5		
5. <u>Sfera dystrybucji</u>		6. <u>Sfera marketingu</u>	
5.1. Możliwość wpływu na kanały dystrybucji	36	6.1. Ranga nadawana w firmie działalności marketingowej	35
5.2. Sposoby powiązań z odbiorcami usług	34	6.2. Nakłady na realizację działań marketingowych	30
5.3. Możliwość stosowania zróżnicowanych form dystrybucji usług	30	6.3. Jakość kadr w sferze marketingu	30
		6.4. Korzystanie z doradztwa marketingowego	5
7. <u>Sfera ekonomiczno-finansowa</u>		8. <u>Sfera organizacji i zarządzania</u>	
7.1. Wyniki finansowe Firmy	25	8.1. Wielkość Firmy	7
7.2. Struktura majątku trwałego	12	8.2. Posiadanie planów strategicznych Firmy	20
7.3. Poziom kosztów całkowitych	23	8.3. Elastyczność procedur decyzyjnych	30
7.4. Poziom kosztów pracy	18	8.4. Stosowanie metod przygotowania i wdrażania decyzji	10
7.5. Stosowanie controllingu	14	8.5. Jakość kadr menedżerskich	20
7.6. Łatwość dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania	8	8.6. Informatyzacja zarządzania	7
		8.7. Polityka motywacji działań proinnowacyjnych	6



Tabela 1 (cd.)

1	2	3	4
9. <u>Sfera zatrudnienia</u>		10. <u>Sfera zasobów „niewidzialnych”</u>	
9.1. Poziom wykształcenia kadr Firmy	34	10.1. Istniejąca w Firmie kultura organizacyjna	11
9.2. Skłonność pracowników do innowacji i zmian	10	10.2. Image (renoma) Firmy	14
9.3. Skłonność pracowników do uczenia się	32	10.3. Unikalne umiejętności	13
9.4. Stosowana polityka kadrowa	14	10.4. Umiejętność tworzenia lobby na rzecz Firmy	12
9.5. Stosowany system szkoleń	20	10.5. Powiązania z ośrodkami decyzyjnymi (NFZ itd.)	20
		10.6. Doświadczenia i kontakty przeszłości	12
		10.7. Dogodność lokalizacji i posiadanie unikalnych zasobów przyrodolecniczych	18

Źródło: obliczenia własne na podstawie badania ankietowego.

Powyższa tabela prezentuje wyniki uśrednione, co dla analityka jest wskazówką jakie mogły być rozrzuty odpowiedzi w ramach poszczególnych sfer funkcjonalno-zasobowych – szczupłość artykułu nie pozwala na pogłębione omówienie uwidocznionych w badaniu dysproporcji – generalnie odmiennosc ocen kierownictw przedsiębiorstw uzdrowiskowych jest pochodną konkretnej bieżącej sytuacji danej Firmy – znacząco inna jest ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, przez pryzmat poszczególnych spk, podległych Ministrowi Skarbu Państwa od tej którą artykułuje menedżment firm mających znacznie większą swobodę działania. I druga uwaga – pozytywem jest eksponowanie jakościowego aspektu zasobów, głównie niematerialnych, a więc jakości kadr, ich skłonności do uczenia się, jakości procedur leczniczych i technologii medycznych – co tworzy unikalne, a powtarzając za Prahaladem i Hamelem – kluczowe kompetencje Firmy.

W ostatniej fazie badania zajęto się ustaleniem kluczowych czynników potencjału konkurencyjności przedsiębiorstw uzdrowiskowych – ideą wychwylenia najistotniejszych czynników, na których naczelne kierownictwa winny się skupiać, jest koncepcja Vilfredo Pareto (reguła 20:80) głosząca, iż jest prawidłowością, zgodnie z którą 20% czynników wywołuje 80% zmian<sup>15</sup>. Wobec wyodrębnienia w ramach sfer zasobowo-funkcjonalnych ogółem 50 składników celem stało się ustalenie listy 10 spk dla zasobów traktowanych łącznie. Po wykonaniu przeliczeń sprowadzających wyniki w ramach poszczególnych sfer do

<sup>15</sup> Reguła ta jest omówiona w pracy Z. Martyniaka, *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa 1996, s. 130–133.

porównywalności, lista kluczowych spk (malejąco od najważniejszych po uznane jako mniej istotne) przedstawia się następująco tabela 2. Wykaz zawiera więcej niż 10 czynników kluczowych, ale jest to rezultat analogicznych wyników przeliczeń dla analizowanych spk.

**Tabela 2.** Lista kluczowych czynników potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw uzdrowiskowych województwa zachodniopomorskiego

Lp.	Nazwa składnika potencjału konkurencyjności	Średnia wartość skorygowana
1.	Jakość kadry medycznej	70
2.	Elastyczność procedur decyzyjnych	68
3.	Zaangażowanie kierownictwa w programy jakości	61
4.	Zaangażowanie pracowników w realizację zasad wysokiej jakości	58
5.	Poziom wykształcenia kadr Firmy	56
6.	Skłonność pracowników do uczenia się	52
7a.	Nowoczesność technologii leczniczo-uzdrowiskowych	50
7b.	Poziom kosztów całkowitych Firmy	50
7c.	Wyniki finansowe Firmy	50
8a.	Ranga nadawana w Firmie działalności marketingowej	47
8b.	Powiązania z ośrodkami decyzyjnymi (NFZ)	47
9a.	Nakłady na realizację działań marketingowych	46
9b.	Jakość kadr menedżerskich	46
10.	Możliwość wprowadzania nowych usług	40

Źródło: jak w tabeli 1.

#### 4. Dyskusja i wnioski

Badania nad uwarunkowaniami zasobowymi potencjału konkurencyjności pozwalają na postawienie dwóch wniosków natury ogólniejszej:

Po pierwsze – istniejące zasoby wiedzy teoretycznej w połączeniu z opracowanym polskim modelem konkurencyjności mogą być z powodzeniem wykorzystane do badań konkurencyjności na szczeblu mikro w wielu sektorach gospodarki, w tym w sektorze turystyki (turystyki uzdrowiskowej).

Po drugie – prezentowane wyniki – enumeracja kluczowych czynników potencjału konkurencyjności – wskazują, iż **dla przedsiębiorstw uzdrowiskowych najważniejszymi elementami zasobów wewnętrznych są zasoby niematerialne**, co pozostaje w zgodności zarówno z ustaleniami teoretycznymi, jak też z rezultatami badań dla firm z innych sektorów gospodarki (w kraju i za granicami) i to jest optymistyczny przyczynek do myślenia o perspektywach sektora.

## Bibliografia

- Barney J.B., *Resource-Based Theories of Competitive Advantage – A Ten-Year Retrospective on The Resource-Based View*, "Journal of Management" 2001, nr 27.
- Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", March 1991, vol. 17, No 1.
- Barney J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc., New York 1997.
- Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, pr. zbiorowa pod red. M.J. Stankiewicza, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 1999.
- Gieryszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997.
- Gieryszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Wydanie II, Warszawa 2001.
- Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, Wydawnictwa UMK, Toruń 2001.
- Gorynia M., Jankowska B., *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.
- Kim: *Destination Competitiveness: Development of a Model with Application to Australia and the Republic of the Korea*, Department of Industry Science and Resource (DISR), The Ministry of Culture and Tourism the Republic of Korea, the Korea Tourism Research Institute (KTRI), the CRC for Sustainable Tourism, The National Center for Tourism and the Australia-Korea Foundation(AKF), Seoul 2001.
- Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Belknap Press, Cambridge 1982.
- Oblój K., *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa 1998.
- Penrose E.T., *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley & Sons, New York 1959.
- Penrose E.T., *Resources, Firms and Strategies. A Reader in the Resource-Based Perspective*, ed. N.J. Foss, Oxford University Press, Oxford 1997.
- Porter M.E., *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, A Division for Macmillan Publishing Co., Inc., New York, 1980.
- Prahalad C.K., Hamel G., *The Core Competence of the Corporation*, "Harvard Business Review", May-June 1990.
- Ritchie J.R., Crouch G.I.: *The competitive destination: A sustainability perspective*, "Tourism Management" 21(1), 2000.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”. Wydanie II, Toruń 2005.
- STRATEGOR, *Zarządzanie firmą: strategię, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
- Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.

**The resources and the potential of the enterprise  
competitiveness – In search of the key factors  
of competitive potential in wellness businesses**

Abstract

Article reference has become the considerations of a resource school of economics which sees in the enterprise resources the presence of agents whose use has the potential to achieve a defined competitiveness. Based on the Polish experiences being devoted to the study of competitiveness at the micro level, there was the focus on identifying potential factors relevant to the wellness centres in order to determine the further list of factors which are crucial in achieving the competitive position of enterprises in the tourism sector.

Crucial part of the article is to present results of the studies in twenty wellness companies in Western Pomeranian Region, which enabled selection of 20% of the most important (key) factors, the potential competitiveness of these enterprises and their confrontation with the results of similar studies in other sectors of the economy.

*Iwona Żukowska*<sup>\*</sup>  
Uniwersytet Warszawski

## Współpraca pomiędzy Unią Europejską a Federacją Rosyjską w ramach Wspólnej Przestrzeni Badań i Edukacji oraz najważniejsze programy tego obszaru

### 1. Wprowadzenie

Konferencja naukowa pt. *Unia Europejska – Federacja Rosyjska w procesie kształtowania ładu europejskiego* zorganizowana przez Uniwersytet Warszawski w dniu 4 marca 2011 r. z udziałem ekspertów z różnych ośrodków akademickich Polski stała się przyczyną refleksji i inspiracją do podjęcia tematu współpracy Unia Europejska – Rosja w ramach Wspólnej Przestrzeni Badań i Edukacji.

Program spotkania obejmował kilka bloków tematycznych dotyczących wzajemnej strategii politycznej obu stron w zakresie szeroko rozumianej polityki sąsiedztwa, stosunków gospodarczych i rozwoju. W znacznie mniejszym stopniu konferencja odniosła się do współpracy w obszarze badań naukowych i technologii a jest to jeden z priorytetów modernizacji partnera Unii. Procesy transformacji systemowej w Rosji na początku lat 1990. i większe otwarcie na kraje Zachodu ujawniły wszechstronny potencjał tego kraju ale jednocześnie niedostatki

---

<sup>\*</sup> Doktorantka Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, absolwentka Wydziału Historycznego Uniwersytetu Warszawskiego, a następnie Podyplomowych Studiów Europejskich w Ośrodku Badań Europejskich Uniwersytetu Łódzkiego. Od 2003 roku pracownik Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego w departamentach: Funduszy Europejskich, Spraw Europejskich, a także Nadzoru i Organizacji Szkolnictwa Wyższego. Główny obszar zainteresowań autora to działania dotyczące programowania i wdrażania przedsięwzięć finansowanych z funduszy strukturalnych UE w zakresie nauki oraz zagadnienia Europejskiej Przestrzeni Badawczej, w tym metod wzmacniania jej budowy, zgodnie z zapisami w Programach Ramowych Badań Wspólnoty Europejskiej.

m.in. w sferze przemysłu, polegające na przestarzałej strukturze, braku zaplecza naukowo-technicznego oraz braku systemu promowania jakości. Podjęte w latach 1990. reformy gospodarcze miały na celu nie tylko przeprowadzenie instytucjonalnej liberalizacji, ale także integrację z gospodarką światową.

Szybko zmieniające się otoczenie zewnętrzne, a zwłaszcza dynamiczny rozwój tzw. gospodarek wschodzących (Chiny, Indie) i potrzeba skutecznej konkurencji, pobudziły w Rosji świadomość znaczenia badań naukowych i rozwoju technologicznego, jako kluczowych czynników wzrostu i podstawy społeczeństwa opartego na wiedzy. Nastąpiła zmiana podejścia do realokacji zasobów w kierunku znacznych inwestycji w modernizację przemysłu, badań nad nowoczesnymi technologiami, pozyskiwania i wdrażania *know-how*.

Kwestie współpracy w obszarze badań naukowych i rozwoju technologicznego stały się przedmiotem tzw. Wspólnej Przestrzeni Badań i Edukacji, jednej z czterech głównych dziedzin współpracy UE – Rosja, obok: Wspólnej Przestrzeni Gospodarczej; Wspólnej Przestrzeni Wolności, Bezpieczeństwa i Sprawiedliwości oraz Wspólnej Przestrzeni Bezpieczeństwa Zewnętrznego.

Celem opracowania jest naszkicowanie dotychczasowej współpracy w zakresie Wspólnej Przestrzeni Badań i Edukacji, ze szczególnym uwzględnieniem Programu Ramowego Badań i Rozwoju Technologicznego, podstawowego instrumentu polityki naukowej UE.

Regulacje prawne, które umożliwiły włączenie Rosji, jako tzw. kraju trzeciego, do 6 i 7 Programu Ramowego, to *Porozumienie o Współpracy w Nauce i Technologii* zawarte w 1999 r., a następnie prolongowane w 2003 i 2009 roku. Ocenia się, że w 6 Programie Ramowym Rosja była największym beneficjentem środków unijnych spośród wszystkich krajów trzecich. Jak wynika z raportów Komisji Europejskiej dotyczących obecnie trwającego 7 Programu Ramowego, dynamika współpracy utrzymuje się na zbliżonym poziomie a dofinansowanie zespołów badawczych z Rosji na koniec 2009 r. wyniosło ponad 38 mln Euro.

W tym kontekście w artykule omówiona zostanie dotychczasowa współpraca UE – Rosja w Programie Ramowym, z uwzględnieniem najważniejszych inicjatyw z udziałem Rosji, tj. sieci SCOPE EAST, INCO NET, BILAT RUS i ERA NET RUS. Zarysowana zostanie także ogólna sytuacja Rosji po przemianach i związane z tym uwarunkowania rozwoju sektora badań i technologii.

## 2. Obecna pozycja Rosji we współpracy naukowej z UE

Federacja Rosyjska to bezpośredni sąsiad i jeden z najważniejszych partnerów Unii Europejskiej, która wśród swoich priorytetów wymienia silne, oparte na podstawie wzajemnego zaufania partnerstwo z Rosją. Współpraca UE i Rosji przebiega obecnie na wielu płaszczyznach i obejmuje m.in. współdziałanie dla

modernizacji rosyjskiej gospodarki i jej integracji z gospodarką światową, kwestie bezpieczeństwa, sprawy międzynarodowe oraz współdziałanie w zakresie polityki sąsiedztwa.

W ramach obszernego dialogu politycznego coraz ważniejsze znaczenie odgrywa współpraca w obszarze nauki i rozwoju technologicznego. Działania te, a także otwarcie Rosji na współpracę z Zachodem, dały podstawę utworzenia Wspólnej Przestrzeni Badań i Edukacji oraz poprawę koordynacji transgranicznych przedsięwzięć naukowych.

Ustanawiając Strategię Lizbońską i Europejską Przestrzeń Badawczą (ERA) w 2000 r., Unia Europejska podkreśliła, że jej budowa będzie procesem ciągłym, biorącym pod uwagę zmieniające się uwarunkowania i priorytety<sup>1</sup>. Zalecenia te uwzględniono w Zielonej Księdze *Europejska Przestrzeń Badawcza: Nowe perspektywy* z 2007 r. Z kolei w niedawno opublikowanym dokumencie *Europa 2020* z 2010 r. stwierdzono, że ta długofalowa strategia ma znaczenie także dla sąsiadów UE oraz może pomóc im ukierunkować własne reformy<sup>2</sup>.

Proces dostosowywania do otoczenia zewnętrznego znalazł odzwierciedlenie w Programie Ramowym Badań i Rozwoju Technologicznego, głównym instrumencie implementacji ERA. Począwszy od 6 Programu Ramowego (2002–2006) Unia pogłębiła współpracę z krajami trzecimi, w tym z Rosją, wprowadzając do Programu szereg nowych instrumentów sprzyjających tej współpracy. Wśród nich sieci partnerskie ERA NET, inwestycje we wspólną infrastrukturę badawczą, tworzenie bi-regionalnych platform dialogu w obszarze nauki i technologii oraz ustanawiając regularny proces określania wspólnych priorytetów badawczych na przyszłość.

W 6 Programie Ramowym Rosja była największym beneficjentem środków spośród wszystkich krajów trzecich.<sup>3</sup> Stanowiło to znaczące wsparcie dla Rosji biorąc pod uwagę początki transformacji gospodarki i kilka kryzysów finansowych w Rosji w latach 1990. W trwającym obecnie 7 Programie Ramowym (2007–2013) instrumenty ustanowione wcześniej są kontynuowane, a także wzmacniane i pogłębiane konkretnymi inicjatywami. Dotyczą one lepszej koordynacji programów oraz przeprowadzania wspólnych konkursów projektów.

Aktualnie, w 2011 r., Rosja utrzymuje pozycję największego partnera UE w Programie Ramowym spośród krajów trzecich, charakteryzując się nieustannie rozwojowym potencjałem wzrostu, a także znaczącymi możliwościami finansowymi.

---

<sup>1</sup> Commission of the European Communities, *Towards a European research area*, COM(2000) 6 final, Brussels, 18.01.2000, s. 22.

<sup>2</sup> European Commission, Communication from the Commission „*Europe 2020*”, COM (2010) 2020 final, Brussels, 3.3.2010, s. 23.

<sup>3</sup> CREST OMC Working Group *Country Report Russia: An Analysis of the EU-Russian Co-operation in Science and Technology*, Brussels, December, 2008, s. 3.

### 3. Rosja – jako potencjał rozwoju

Po rozpadzie ZSRR na początku lat 1990., Rosja zapoczątkowała reformy gospodarcze ukierunkowane na rozwój technologiczny i integrację z krajami wysoko uprzemysłowionymi. Podjęto działania reorientacji na demonopolizację, podnoszenie innowacyjności i zwiększania nakładów na badania naukowe.

Kryzysy finansowe lat 1990. w Rosji, a szczególnie 1998 r., stały się surową lekcją na przyszłość, z której wyciągnięte zostały wnioski. Podjęto wysiłki odbudowy zaufania do rubla, zwiększenia inwestycji dotyczących nowoczesnych technologii, co zaowocowało rozpoczęciem procesu stałego wzrostu. Gospodarka rosyjska otrząsnęła się z poniesionych strat i stopniowo odrabia różniący ją dystans od gospodarek krajów wysoko uprzemysłowionych. W ramach tego procesu Rosja podjęła współpracę z instytucjami Unii Europejskiej, czego istotnym przejawem jest kooperacja w obszarze nauki i technologii<sup>4</sup>.

Obecny system badań i rozwoju (B+R) w Rosji charakteryzuje się ogromnym potencjałem ale też wieloma słabościami. Po ZSRR Rosja odziedziczyła solidną bazę dla sektora badań i ta podstawa pozwala utrzymywać stosunkowo wysoki poziom w badaniach podstawowych. Ocenia się, że obecny, całkowity potencjał Rosji w obszarze B+R równy jest, porównywalnie, ok. 30% potencjału całej Unii Europejskiej.<sup>5</sup> Jednakże ten potencjał nie przekłada się na odpowiedni poziom innowacyjności w produktach i usługach. Słabością są istniejące warunki dla prowadzenia działalności w obszarze B+R wewnątrz samej Rosji, jak również we współpracy międzynarodowej. Skomplikowane i niejasne regulacje administracyjne oraz nieprzejrzyste prawa własności intelektualnej krępują swobodną działalność w w/w zakresie.

Rosja podjęła jednakże transformację także i tego sektora, i chociaż przebiega ona powoli, to jednak postępy są systematyczne i ewidentne. Wydatki na B+R w latach kryzysu uległy dramatycznemu zredukowaniu z wcześniejszego poziomu ponad 2% PKB do 1,4% w 1991 r. i 0,74% w 1992 r. Powrót do poziomu 1% został osiągnięty dopiero roku 2000, a poziom 1,28 w 2003 r.<sup>6</sup> Skutkiem kłopotów budżetowych było ograniczenie, a nawet zawieszenie wypłat wynagrodzeń naukowcom, którzy podjęli emigrację wewnętrzną do innych branż gospodarki, a także emigrowali za granicę. Szacuje się, że w okresie 1991 – 1996, z sektora odchodziło ok. 2000 naukowców rocznie.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Ibidem, s. 15.

<sup>5</sup> Ibidem, s. 3.

<sup>6</sup> European Commission, *EUROSTAT Science, technology and innovation in Europe*, Brussels, 2008, s. 32.

<sup>7</sup> CREST OMC Working Group, *Country Report Russia: An Analysis of EU-Russian Cooperation in Science and Technology*, Brussels, December, 2008, s. 7.



Od ostatniego kryzysu finansowego, w 1998 r., gospodarka Rosji doświadczyła bardzo znaczącego wzrostu PKB. Imponujący progres zawdzięcza głównie wzrostowi cen eksportu dóbr naturalnych, przede wszystkim ropy i gazu. Rezultat tej poprawy przełożył się na znacząco wyższe finansowanie w sektorze B+R. Jak podaje raport EUROSTAT z 2008 r., Rosja obecnie plasuje się pod względem wydatków na B+R w grupie takich krajów jak Hiszpania, Włochy, Chiny i Turcja.<sup>8</sup> Dało się to zaobserwować w zmianie modelu finansowania przedsięwzięć badawczych realizowanych z partnerami zagranicznymi (UE). Podczas gdy poprzednio, w czasie kryzysu dominował model wsparcia, polegający na znaczącym dofinansowywaniu partnerów z Rosji, to obecnie, w procesie wzrostu, przesuwana jest na model współfinansowania, większej otwartości i współpracy. Współfinansowanie realizowane jest zarówno w projektach bilateralnych, jak i wielonarodowych. Uzyskanie stabilności budżetowej dało silne podstawy dla procesu odzyskiwania pozycji, nie tylko we wspólnym realizowaniu projektów, ale także w formułowaniu strategii i priorytetów na przyszłość.

Fluktuacja w wydatkach na B+R, obecnie mieści się w granicach 1% a 2% PKB, co umiejscawia Rosję wśród tzw. gospodarek wschodzących. Tabela 1 obrazuje porównawczo wydatki na B+R.

**Tabela 1.** Wydatki na B+R w procentach PKB <sup>9</sup>

Kraj	2003	2004	2005	2006
<b>EU-27</b>	<b>1,76</b>	<b>1,73</b>	<b>1,74</b>	<b>1,76</b>
Niemcy	2,52	2,49	2,48	2,53
Włochy	1,11	1,10	1,09	Brak danych
Hiszpania	1,05	1,06	1,12	1,20
Polska	0,54	0,56	0,57	0,56
<b>Rosja</b>	<b>1,28</b>	<b>1,15</b>	<b>1,07</b>	<b>1,08</b>
USA	2,66	2,59	2,62	2,62
Chiny	1,13	1,23	1,33	1,42

Źródło: Tablica danych OECD, *Major Science and Technology Indicators*, 2008-1.

W toczącym się obecnie procesie przemian w Rosji, w ciągu ostatnich 20 lat, wiele zostało dokonane, jednak nadal szereg sfer gospodarczych i społecznych pozostaje do zmodernizowania. Nadal absorpcja zdolności innowacyjnych przez rynek rosyjski jest ograniczona. Przyczyną jest m.in. brak tradycji inwestowania w badania w firmach, a także brak współpracy między przedsiębiorcami a naukowcami.

<sup>8</sup> European Commission, *EUROSTAT Science, technology and innovation in Europe*, Brussels, 2008, s. 33.

<sup>9</sup> CREST OMC Working Group, *Country Report Russia: An Analysis of EU-Russian Cooperation in Science and Technology*, Brussels, 12.2008, s. 8

#### 4. Rosja w procesie transformacji

Z dotychczasowych działań jasno wynika, że Rosja zdefiniowała współpracę w obszarze nauki i technologii jako długofalowy priorytet. W finansowaniu badań coraz większą uwagę zwraca się na projekty o wysokiej jakości, z naciskiem na konkurencyjność. Implementowane są wzory najlepszych rozwiązań unijnych, ustanawiane są nowe inicjatywy i programy finansowania badań naukowych. Za jeden z kluczowych priorytetów uznano nanotechnologie.

Rosja, od pierwszych lat przemian, zaczęła przykładać wielką wagę do współpracy w obszarze nauki i technologii z krajami członkowskimi UE i krajami stowarzyszonymi z Programem Ramowym (Izrael, Norwegia, Macedonia, Serbia i Turcja). Tym samym potwierdza aktywne uczestnictwo w europejskiej przestrzeni badań i edukacji, która promuje wzmocnienie udziału w Programach Ramowych, implementację Procesu Bolońskiego w szkolnictwie oraz harmonizację przepisów dotyczących tych obszarów. Ciągłe otwartą kwestią pozostaje formalne stowarzyszenie Rosji z Programem Ramowym, co ustanowiłoby jeszcze ściślejsze, instytucjonalne powiązania z partnerami UE.

Na poziomie bilateralnym Rosja realizuje dynamiczną współpracę głównie z krajami tzw. Starej Unii tj. Niemcami, Francją i Włochami. Pozytywne doświadczenia zachęciły partnerów unijnych do pogłębienia dotychczasowych i ustanowienia nowych przedsięwzięć i inicjatyw. Praktyczne doświadczenia wyniesione z koordynacji współpracy bilateralnej, stanowią etap doskonalenia kooperacji na poziomie unijnym w przyszłości, jak również stanowią grunt do ustanowienia strategicznych decyzji i przedsięwzięć naukowych, w których metody i instrumenty działania będą bardziej zaawansowane. Oczywiście, w dalszym ciągu pozostaje szereg zagadnień do uregulowania. Raport OECD *Main Science and Technology Indicators*, Volume 2010/1 podaje, iż źródła rosyjskie informują o szerokich badaniach wdrożeniowych i przemysłowych. W rzeczywistości jednak funkcjonują nisko powiązania naukowców i przedsiębiorców. Świadczy to o tradycyjnej, jeszcze mało nowoczesnej organizacji sektora badań. Do zmodernizowania pozostają kwestie praw własności intelektualnej, a co za tym idzie praw patentowych, udoskonalenie systemu finansowania, tak, aby efektywniej stymulował innowacyjność i umożliwił lepszą kooperację na poziomie UE. Stowarzyszenie z 7 Programem Ramowym mogłoby sprzyjać poszerzeniu współpracy na wiele dziedzin i uczynić ją bardziej produktywną<sup>10</sup>.

Jednym z głównych instrumentów współdziałania są ponadnarodowe sieci instytucji i organizacji zarządzających badaniami naukowymi – ERA NET stwarzające szerokie możliwości konsolidacji potencjału i koordynacji programów.

<sup>10</sup> OECD, *Main Science and Technology Indicators*, Volume 2010/1, May 2010, s. 27.

W zakresie poprawy stanu infrastruktury badawczej, Rosja włączyła się w międzynarodowy dialog dotyczący strategii w infrastrukturach badawczych o dużej skali i podziału kosztów w tej kwestii. Rozwój wielu dyscyplin naukowo-technicznych uzależniony jest od infrastruktury najwyższej jakości i inwestycji w tym zakresie. Dotyczy to w dużej mierze technologii informacyjno-telekomunikacyjnych. Kraje UE dostrzegają ciągłe potrzeby w tej dziedzinie, promując bardziej strukturalne podejście do wspólnego rozwijania infrastruktur badawczych i e-infrastruktury. Plany i zadania w tej mierze realizowane są w ramach Europejskiego Forum Strategii ds. Infrastruktur Badawczych (ESFRI)<sup>11</sup>. Rosja bierze udział we wspólnej agendzie spotkań tego gremium, włączając się tym samym w plany rozwoju tego obszaru.

Transformacja w Rosji przyniosła znaczące zmiany w formach organizacji i struktury finansowania B+R. Rząd zainicjował restrukturyzację Ministerstwa Edukacji i Badań w celu efektywnej implementacji reform w tym obszarze. Nowe departamenty, w ramach swoich zadań, mają tworzyć synergię między nauką i edukacją, wypracowywać długoterminowe strategie rozwoju sektora oraz podejmować działania na rzecz propagowania osiągnięć nauki<sup>12</sup>. Opracowana została „Strategia rozwoju nauki i innowacji Federacji Rosyjskiej do roku 2015”<sup>13</sup>. Na początku lat 1990. utworzonych zostało kilka podmiotów wdrażających i finansujących badania<sup>14</sup>. Najważniejsze z nich to:

- Rosyjska Fundacja na Rzecz Badań Podstawowych (The Russian Foundation for Basic Research);
- Fundacja na Rzecz Wspomagania Przedsiębiorstw Innowacyjnych (The Foundation for Assistance to Small Innovative Enterprises – FASIE);
- Federalna Agencja na Rzecz Nauki i Innowacji (The Federal Agency for Science and Innovation – FASI).

Głównym celem powyższych instytucji jest zarządzanie i implementacja szeroko zakrojonych, narodowych programów celowych służących zastosowaniu w przemyśle.

Największym kompleksowym przedsięwzięciem na rzecz nauki i technologii jest obecnie w Rosji narodowy program *Badania i Rozwój w Priorytetowych Dziedzinach Nauki i Technologii* (*Research and Development in Priority Fields of the Science and Technology. Complex of Russia*)<sup>15</sup>.

---

<sup>11</sup> CREST OMC Working Group, *Country Report Russia: An Analysis of EU-Russian Cooperation in Science and Technology*, Brussels, December, 2008, s. 40.

<sup>12</sup> European Commission, *EU-Russia Common Space Progress Report*, Brussels, 2008, s. 43.

<sup>13</sup> <http://www.mon.gov.ru/work/nti/dok>, 22.03.2011.

<sup>14</sup> CREST OMC Working Group, *Country Report Russia: An Analysis of EU-Russian Cooperation in Science and Technology*, Brussels, December, 2008, s. 12-14..

<sup>15</sup> <http://www.fasi.gov.ru/fcp/compl>, 22.03.2011

Czas trwania programu obejmuje lata 2007–2012. Budżet programu zaplanowany został ogółem na ok. 195 miliardów rubli, tj. ok. 4,9 mld EURO. Z tego około 70% środków pochodzić ma z budżetu centralnego, zaś pozostałe 30% ze źródeł kapitału prywatnego<sup>16</sup>. Program zaprojektowany został na wzór unijnego Programu Ramowego a jego głównym celem jest wprowadzenie nowoczesnych technologii do priorytetowych działów przemysłu i modernizacja gospodarki Rosji do poziomu krajów wysoko rozwiniętych. Program składa się z sześciu bloków tematycznych<sup>17</sup>:

1. Tworzenie wiedzy, poświęcony badaniom aplikacyjnym w następujących obszarach:
  - 1.1. Średnio i długo terminowe perspektywy rozwoju sektora nauki i technologii;
  - 1.2. Nauki o Życiu;
  - 1.3. Nano-systemy i Przemysł Materiałowy;
  - 1.4. Systemy informacyjne i Telekomunikacyjne;
  - 1.5. Zrównoważone wykorzystanie środowiska;
  - 1.6. Energia i skuteczność energetyczna;
  - 1.7. Konferencje i seminaria wspierające inicjatywy w w/w obszarach.
2. Rozwój Technologiczny;
3. Komercjalizacja Technologii;
4. Baza instytucjonalna (infrastruktura) dla B+R;
5. Innowacyjna infrastruktura;
6. Zarządzanie programami.

Program przewiduje możliwość udziału podmiotów z zagranicy, co stwarza warunki dla uczestniczenia partnerów z UE.

Największym sektorowym programem rozwoju technologii jest wieloletni *Plan dla Nanotechnologii*<sup>18</sup>. Zadaniem *Planu* jest stymulowanie rozwoju nanotechnologii, które uznano za kluczowy czynnik modernizacji przemysłu i najwyższy priorytet władz Rosji<sup>19</sup>. Czas wdrażania *Planu* przewidziano na 7 lat począwszy od roku 2008. Docelowym zamierzeniem przedsięwzięcia jest dywersyfikacja gospodarki kraju i przekształcenie systemów sektora cywilnego i militarnego z zapóźnionych technologicznie na światowy poziom *high-tech*.

---

<sup>16</sup> Ibidem, 22.02.2011

<sup>17</sup> CREST OMC Working Group, *Country Report Russia: An Analysis of EU-Russian Cooperation in Science and Technology*, Brussels, December, 2008, s. 14..

<sup>18</sup> <http://www.fasi.gov.ru/fcp/nano>, 22.03.2011.

<sup>19</sup> A.Fursenko, Minister Edukacji i Nauki *Stan obecny i kierunki rozwoju nanoprzemysłu w Federacji Rosyjskiej*, wystąpienie na posiedzeniu rządowej Rady dla Nanotechnologii, Moskwa (21.06.2007), [w:] <http://www.mon.gov.ru/ruk/ministr/dok/4133>, 7.03.2011.

Całość podzielono na kilka etapów wdrażania. Pierwszy etap zaplanowano w latach 2008–2010. Opis przedsięwzięcia – *Federalny Program Celowy dla Nanotechnologii (A Federal Targeted Programme for Nanotechnology for the period 2008–2010)* dostępny jest na stronach internetowych rosyjskiej Federalnej Agencji na Rzecz Nauki i Innowacji – FASI (<http://www.fasi.gov.ru>). Trzyletni budżet (2008-2010) wynosi w przybliżeniu 800 mln EURO, przy czym kwoty ulegają pewnym wahaniom, w związku ze światowym kryzysem ekonomicznym i innymi uwarunkowaniami zewnętrznymi.

Program dla nanotechnologii ma także znaczenie dla Polski, ze względu na włączenie polskich zespołów badawczych do konkursu w ramach sieci ERA-NET RUS, właśnie w dziedzinie nanotechnologii. Sprawy te zostaną omówione w dalszej części opracowania.

Głównym zadaniem pierwszych trzech lat *Planu dla nanotechnologii* jest ustanowienie narodowej sieci nanotechnologii, z włączeniem najważniejszych instytucji pracujących dla niej i mających związek z tą dziedziną. Sieć nanotechnologii, stworzona w ramach programu, dotyczy następujących obszarów tematycznych:

- Nanoelektronika,
- Nanoinżynieria,
- funkcjonalne materiały w medycynie,
- funkcjonalne materiały w dziedzinie energii,
- funkcjonalne materiały dla aparatury w przestrzeni kosmicznej,
- nano-biotechnologia,
- materiały budowlane,
- materiały kompozytowe i nanotechnologie dla systemów bezpieczeństwa,

Instytucją koordynującą badawczą część Programu jest Rosyjskie Centrum Badawcze „Instytut Kurchatowa”.

## 5. Współpraca Rosji z Unią Europejską w zakresie badań naukowych i rozwoju technologicznego – stan obecny

Z przebiegu dotychczasowej kooperacji Rosji w Programie Ramowym, wynika, jak wcześniej wspomniano, że jest ona największym beneficjentem (nie stowarzyszonym) środków ze wszystkich krajów trzecich. Według danych Komisji Europejskiej, w 6 Programie Ramowym w okresie 2002–2006, zespoły badawcze z Rosji były zaangażowane w 312 projektach w ramach różnych inicjatyw Programu, włączając Euratom. W wyżej wymienionych projektach wzięło udział 470 zespołów badawczych z Rosji, które otrzymały łączne dofinansowa-

nie ze środków unijnych na kwotę ok. 50 mln EURO<sup>20</sup>. Tabela 2 obrazuje, porównawczo, udział najważniejszych krajów trzecich w 6 Programie Ramowym.

**Tabela 2.** Udział krajów trzecich w 6 Programie Ramowym <sup>21</sup>

Kraje	Liczba zespołów	Poziom sukcesu w %	Dofinansowanie w mln EURO
ROSJA	470	20 %	50
CHINY	392	20 %	35
BRAZYLIA	159	19 %	14
INDIE	130	18 %	10

Źródło: Komisja Europejska, dane 6 PR, 2008

Podstawą prawną współpracy na poziomie unijnym pomiędzy Rosją a UE jest *Porozumienie o Współpracy w Nauce i Technologii* zawarte w październiku 1999 r.<sup>22</sup> Zostało ono przedłużone najpierw w 2003 r. a następnie w 2009 r. na kolejne pięcioletnie okresy.

W maju 2003 r. podczas szczytu w Sankt Petersburgu obie strony zgodziły się, że dotychczasowa kooperacja powinna ulec wzmocnieniu i pogłębieniu. W tym celu opracowana została koncepcja czterech Wspólnych Przestrzeni Współpracy, które objęły:

- wspólną przestrzeń gospodarczą;
- wspólną przestrzeń wolności, bezpieczeństwa i sprawiedliwości;
- wspólną przestrzeń w dziedzinie bezpieczeństwa międzynarodowego;
- wspólną przestrzeń badań i edukacji, z włączeniem aspektów kulturowych.

Według raportu Komisji Europejskiej z marca 2011 r. w sprawie postępów wdrażania Wspólnych Przestrzeni UE – Rosja w roku 2009 <sup>23</sup> współpraca zawiera obszerny katalog dyscyplin naukowych: od badań kosmicznych, aeronautyki, energii, z włączeniem odnawialnych źródeł energii i energii jądrowej, do bezpieczeństwa i jakości żywności, badań środowiska naturalnego oraz zmian klimatu. W dniu 30 czerwca 2009 r. w Brukseli odbyło się spotkanie Wspólnego Komitetu Sterującego UE-Rosja, (*The Joint EC-Russia Science and Technology Cooperation Steering Committee*), którego tematem był dalszy rozwój współpra-

<sup>20</sup> CREST OMC Working Group, *Country Report Russia: An Analysis of EU-Russian Cooperation in Science and Technology*, Brussels, December, 2008, s. 17.

<sup>21</sup> Ibidem, s. 18.

<sup>22</sup> Council of the European Union, *Agreement on Cooperation in Science and Technology between the European Community and the Government of the Russian Federation*, Brussels, 5.10.1999.

<sup>23</sup> [http://www.eas.europa.eu/russia/common\\_spaces/index\\_en](http://www.eas.europa.eu/russia/common_spaces/index_en). 2.03.2011.

cy w ramach w/w oraz nowych dziedzin badawczych. Przyjęto szereg nowych, szczegółowych tematów współpracy, które zostały ujęte i dokładnie opisane w dokumencie pt. *A Roadmap for Action 2009-2011*.

W czasie posiedzenia Wspólnego Komitetu Sterującego powołano nową, wspólną Grupę Roboczą w obszarze Technologii Informacyjnych i Telekomunikacyjnych. Obszar działania Grupy, o znaczeniu horyzontalnym, pozwolił na połączenie i komunikację sześciu innych Grup Roboczych, funkcjonujących w następujących obszarach: zdrowie i żywność, rolnictwo i biotechnologie, nanotechnologie i nowe materiały, energia, aeronautyka oraz środowisko naturalne. Należy podkreślić, że odrębnie działają także Grupy Robocze w obszarze badań nad rozszczepieniem atomu i energią jądrową<sup>24</sup>.

Wszystkie w/w Grupy Robocze spotkały się na przestrzeni 2009 r., jedenaście razy a celem spotkań była analiza nowych wyzwań badawczych, nowych sposobów finansowania i wdrażania wspólnej agendy badań. Rekomendacje z prac Grup Roboczych przedkładane są na posiedzeniach Wspólnego Komitetu Sterującego.

Dodatkowo, w dziedzinie tzw. dialogu dotyczącego przestrzeni kosmicznej, ustanowionych zostało siedem Grup Roboczych, z udziałem rosyjskiej Agencji Roscosmos. Trzy Grupy Robocze są koordynowane przez Komisję Europejską a cztery przez Europejską Agencję Kosmiczną. Prace wszystkich z nich dotyczą koordynacji przedsięwzięć w zakresie przestrzeni kosmicznej.

Ogólnie, wspomniany wyżej raport Komisji Europejskiej podsumowuje, że w 7 Programie Ramowym, dotychczas, podmioty z Federacji Rosyjskiej partycypowały we wszystkich czterech Programach Szczegółowych Programu Ramowego (*Cooperation, People, Ideas, Capacities*). W *Cooperation* biorą udział we wszystkich priorytetowych tematach tego Programu. Raport podaje, że na koniec 2009 r. w projektach 7 Programu Ramowego uczestniczyło ponad 320 zespołów badawczych z Rosji, osiągając dofinansowanie ze środków UE w kwocie ok. 38 mln EURO<sup>25</sup>.

Jednostki badawcze z Rosji uczestniczyły we wspólnych konkursach projektów (*coordinated calls*). W roku 2009 przeprowadzono m.in. wspólny konkurs projektów w dziedzinie aeronautyki. Konkurs dotyczył następujących tematów: transportu powietrznego, poprawy efektywności kosztów, zapewnienia bezpieczeństwa i jakości usług pasażerom. Budżet konkursu wynosił 8 mln Euro i był współfinansowany przez Komisję Europejską i Rosyjskie Ministerstwo Przemysłu i Handlu<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Ibidem, 2.03.2011.

<sup>25</sup> Ibidem, 2.03.2011.

<sup>26</sup> Ibidem, 2.03.2011.

W tym samym 2009 r. przeprowadzono ponadto wspólne konkursy w dziedzinach: nanotechnologie i badania nad rozszczepieniem atomu. Obie strony – UE i Rosja uzgodniły, że podobne wspólne konkursy zostaną przeprowadzone także w dziedzinie technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych (ICT) oraz zdecydowano, że zamierzenia te zostaną ujęte (zapisy) w *Work Programme* na 2011 r.

Wyżej wymieniony raport nadmienia, że w ostatnim czasie Federacja Rosyjska położyła wielki nacisk na poprawienie regulacji administracyjnych w zakresie rozwoju badań naukowych, z uwzględnieniem większych zachęt dla działalności innowacyjnej i podwyższania poziomu technologicznego gospodarki Rosji. Dotyczy to poprawy prawa patentowego i tworzenia mechanizmów powstawania małej i średniej przedsiębiorczości, np. *spinn-off* w ramach instytutów naukowych i wyższych uczelni.

W celu wzmocnienia integracji obszarów: badań i szkolnictwa wyższego, czternaście uniwersytetów otrzymało status narodowych uniwersytetów badawczych, którym przyznano specjalne, wysokie dofinansowanie, ze środków publicznych, na 10-letnie programy łączące badania i edukację. Ponadto, stworzono sieć „naukowej rosyjskiej diaspory”, której celem jest promowanie wspólnych projektów najwyższej jakości. W 2009 r. wybranych zostało sto projektów „naukowej diaspory” w znaczących dziedzinach, które otrzymały ogółem dofinansowanie w kwocie 200 mln rubli.<sup>27</sup>

Tworzona jest sieć podmiotów i instytutów w celu wspólnych, multidyscyplinarnych projektów głównie w dziedzinach: nanotechnologie, biotechnologie i technologie ICT. Koordynacyjną rolę w ramach tych sieci odgrywa Rosyjskie Centrum Badawcze „Instytut Kurchatowa”. W przewidywaniach dotyczących rozwoju technologii do 2025 r. Rosja zapowiedziała realizację badań foresightowych, których zadaniem będzie szczegółowa analiza słabych i mocnych stron rosyjskiego systemu B+R oraz określenie strategicznych kierunków w perspektywie długofalowej, wieloletniej. Wśród priorytetowych obszarów badawczych koniecznych do rozwijania obecnie i na najbliższe lata Rosja uznała:

- energię,
- efektywność energetyczną,
- przestrzeń kosmiczną,
- technologie informacyjne i telekomunikacyjne,
- zdrowie.

Wspomniany wyżej raport Komisji Europejskiej podkreśla, że w 7 Programie Ramowym ustanowione zostały cztery programy w ramach sieci ERA NET, skierowane w sposób szczególny do Rosji. Inicjatywy te, przeznaczone dla podmiotów i instytucji zarządzających badaniami naukowymi Unii i Rosji, mają

<sup>27</sup> Ibidem, 2.03.2011.



na celu ustanowienie stałej płaszczyzny dialogu w zakresie stymulowania działalności badawczej i rozwoju technologicznego, a także efektywną koordynację przedsięwzięć naukowych na poziomie ponadnarodowym. Te programy to: SCOPE EAST, INCO NET, BILAT RUS, ERA NET RUS.

## 6. Przegląd najważniejszych programów w ramach sieci ERA NET z udziałem Rosji podjętych w 7 Programie Ramowym

### SCOPE EAST

Pełny tytuł projektu: *Scenariusze dla skoordynowanej współpracy w obszarze nauki i technologii ze wschodnimi sąsiadami Unii Europejskiej (Zakres Wschód)*. Czas trwania projektu: 1 stycznia 2007 r. do 30 czerwca 2008 r.<sup>28</sup> Przedsięwzięcie stanowiło jeden z pierwszych projektów skierowanych do Rosji i Ukrainy. Celem było dokonanie, w ciągu 1,5 roku, analiz służących identyfikacji sektora badań, zaplecza instytucjonalnego, stanu kapitału ludzkiego w tym sektorze u wschodnich partnerów, a także określeniu strategicznych obszarów badawczych będących przedmiotem zainteresowania obu stron UE – Rosji i Ukrainy. Ponadto, raporty posłużyły określeniu słabych i mocnych stron, jak również trendów, perspektyw i potrzeb przyszłej współpracy.

Projekt umożliwił stworzenie płaszczyzny komunikacji podmiotów politycznych państw członkowskich UE, Rosji i Ukrainy odpowiedzialnych za obszar nauki i techniki. Umożliwił koordynację działań i opracowanie konkretnych zaleceń dla przyszłej współpracy.

Efektem działań było zorganizowanie Forum Decydentów, wspólnej konferencji pt. *Scenariusze dla skoordynowanego podejścia do trwałej współpracy ze wschodnimi sąsiadami UE* oraz Raport mający dać odpowiedź na pytanie: jakie pola tematyczne potencjalnie stanowić będą strategiczne obszary współpracy naukowo-technicznej między UE a Rosją i Ukrainą. Raport podkreślił m.in. że w Rosji istnieje silna koncentracja na badaniach podstawowych, matematyce i fizyce, które tradycyjnie wyróżniają się na rosyjskiej mapie dyscyplin naukowych. Ważne znaczenie odgrywają też nauki przyrodnicze.

Projekt realizowało konsorcjum w składzie<sup>29</sup>:

1. Federalne Ministerstwo Edukacji i Badań (the Federal Ministry of Education and Research BMBF), **Niemcy, koordynator.**
2. Centre National de la Recherche Scientifique (CNRS), **Francja.**

---

<sup>28</sup> <http://www.scope-east.net>, 16.02.2011.

<sup>29</sup> Ibidem, 16.02.2011.

3. State University – Higher School of Economics (HSE), **Rosja**.
4. National Information Center for Ukraine – EC S&T cooperation (NIP-UKR), **Ukraina**.

### INCO NET EECA

Pełny tytuł projektu: *Partnerstwo między krajami Unii Europejskiej a Europy Wschodniej i Azji Środkowej – Europa East, Central Asia (EECA)*.

Czas trwania projektu: 1 stycznia 2008 r. do 31 grudnia 2011 r.<sup>30</sup> Program zakłada budowę partnerstwa między krajami Unii Europejskiej, Europy Wschodniej i Kaukazu. UE uznaje, że połączenie potencjału naukowego i zasobów ma ogromny wpływ na wzrost gospodarczy, stabilność społeczną i zrównoważony rozwój. W celu optymalnego wykorzystania tego potencjału należy stopniowo przygotowywać grunt do racjonalnego przenoszenia wyników badań w wymiarze krajowym, regionalnym i międzynarodowym. Zdaniem UE, pozostaje jeszcze wiele przestrzeni dalszego rozwoju, odnosi się to zarówno do szczegółowych priorytetów nauki (określonych chociażby w 7 Programie Ramowym), jak i wypracowywania rozwiązań dotyczących wyzwań globalnych. Aby ułatwić rozwiązywanie tych problemów uruchomić należy wszelkie instrumenty współpracy, w tym krajowe, dwustronne i wspólnotowe.

Misją projektu INCO NET EECA jest ułatwianie koordynacji polityki w zakresie nauki i technologii w oparciu o wspólne priorytety i zainteresowania, a także umożliwienie wzajemnych korzyści z w/w współpracy. Głównym rezultatem projektu jest stworzenie i utrzymanie trzech Platform dialogu politycznego dotyczącego sfery nauki i rozwoju technologicznego. Zróżnicowanie, tzw. geometria tych Platform, dostosowywana jest do merytorycznych zadań, które warunkują podejścia bardziej bi-regionalne lub wspólnotowe.

INCO NET EECA wpisuje się w Europejską Politykę Sąsiedztwa i cztery Wspólne Przestrzenie Współpracy z Rosją (Współpraca gospodarcza; Wolność, bezpieczeństwo i sprawiedliwość; Bezpieczeństwo międzynarodowe; Nauka i Edukacja z włączeniem aspektów kulturowych).

W celu zwiększenia zdolności krajów Europy Wschodniej i Kaukazu, INCO NET planuje wspieranie działań skierowanych na tworzenie instytucji takich jak Krajowe Punkty Kontaktowe, punkty informacyjne oraz uruchamianie szkoleń dla kadr w/w ośrodków. Ponadto, przewiduje tworzenie profesjonalnych baz danych w obszarze B+R w celu umożliwienia strategicznych analiz i bardziej efektywnej współpracy między partnerami. Przedsięwzięcie przewiduje organizację spotkań ekspertów, warsztaty tematyczne, konferencje, Dni informacyjne w różnych krajach partnerskich.

---

<sup>30</sup> <http://inco-eeca.net>, 16.02.2011.

Projekt realizuje konsorcjum w składzie<sup>31</sup>:

1. International Centre for Black Sea Studies ICBSS, **Grecja, Koordynator.**
2. International Bureau of the Federal Ministry of Education and Research – German Aerospace Center DLR, **Niemcy**
3. State University - Higher School of Economics HSE, **Rosja**
4. Austrian Research Promotion Agency FFG, **Austria**
5. The National Information Centre for Ukraine - EU S&T Cooperation at Kyiv State Center for Scientific, Technical and Economic Information NIP, **Ukraina**
6. The Scientific and Technological Research Council of Turkey TUBITAK, **Turcja**
7. Independent Expert Consulting Board to Promote Scientific Research Activity in Kazakhstan InExCB-Kz, **Kazachstan**
8. Swedish Governmental Agency for Innovation Systems VINOVA, **Szwecja**
9. Indo-Uzbek Centre for Promotion S&T Cooperation IUCP-T, **Uzbekistan**
10. Centre for Social Innovation ZSI, **Austria.**
11. Centre of Ideas and Technologies, CIT, **Armenia.**
12. The Foundation for Research and Technology – Hellas HELP-FORWARD, **Grecja.**
13. Presidium of Azerbaijan National Academy of Sciences ANAS, **Azerbejdżan.**
14. Bulgarian Academy of Sciences BAS, **Bulgaria.**
15. Academy of Sciences of Moldova ASM, **Moldowa.**
16. The Research Council of Norway RCN, **Norwegia.**
17. Archimedes Foundation ARCHIMEDES, **Estonia.**
18. Belarusian Institute of System Analysis and Science & Technology Information Support BelISA, **Białoruś.**
19. National School of Political Studies and Public Administration NSPSA, **Rumunia.**
20. Georgian National Science Foundation GNSF, **Gruzja.**
21. National Contact Point for Research Programmes of the EU IPPT-PAN, **Polska.**
22. Academy of Finland AKA, **Finlandia.**

#### **BILAT RUS**

Pełny tytuł projektu: *Zwiększanie wzajemnego partnerstwa w nauce i technologii między Federacją Rosyjską a państwami członkowskimi.*

---

<sup>31</sup> Ibidem, 16.02.2011.

Czas trwania projektu: wrzesień 2008 r. do września 2011 r.<sup>32</sup> Celem projektu jest zwiększanie efektywności wdrażania Wspólnej Przestrzeni w zakresie Nauki i Edukacji (UE – Rosja), a także pogłębienie i wzmocnienie udziału Rosji w programach wspólnotowych, w szczególności w 7 Programie Ramowym. Zamierzeniem przedsięwzięcia jest określenie szczegółowych tematów współpracy w ramach strategicznych priorytetów badawczych, a także opracowanie skutecznych narzędzi i procedur wdrażania projektów. W szczególności dotyczy to optymalnych rozwiązań prawnych, zasad, przepisów i porozumień w relacjach UE – Rosja. Ponadto, opracowanie wspólnych mechanizmów finansowania, umożliwiających optymalne partycypowanie we wspólnych przedsięwzięciach.

Jednym z zasadniczych zadań projektu jest pogłębianie dialogu z głównymi podmiotami w Rosji i UE, odpowiedzialnymi za politykę naukowo-techniczną: m.in. w Rosji – Ministerstwo Edukacji i Nauki, Federalne Agencje ds. Nauki i Innowacji, Państwowe Instytuty Naukowe (np. Instytut Kurchatowa), Krajowe Punkty Kontaktowe, w UE – państwa członkowskie, odpowiednie ministerstwa, agencje, służby Komisji Europejskiej. Ideą projektu jest także wykorzystanie synergii wynikającej z inicjatyw SCOPE EAST i INCO NET.

Projekt realizuje konsorcjum w składzie<sup>33</sup>:

1. Federal Ministry of Education and Research at the Project Management Agency c/o German Aerospace Center, (PT-DLR), **Niemcy, Koordynator.**
2. State University Higher School of Economics (HSE), **Rosja.**
3. Russian Research Centre "Kurchatov Institute" (KIAE), **Rosja**
4. Moscow State Institute of Steel and Alloys (MISIS), **Rosja .**
5. Analytical Centre for S&T and Educational Programmes (ICISTE) **Rosja .**
6. Austrian Research Promotion Agency (FFG), **Austria.**
7. Centre for Social Innovation (ZSI), **Austria.**
8. National Centre for Scientific Research (CNRS), **Francja.**
9. Centre for Innovation and Technology in NRW (ZENIT), **Niemcy.**

#### **ERA NET RUS**

Pełny tytuł projektu „*Rozwój dialogu i wspieranie wysiłków dla harmonizacji budowania Wspólnej Przestrzeni Badań i Edukacji pomiędzy Rosją a UE*”

Termin trwania projektu: luty 2009 r. do lutego 2012 r.<sup>34</sup> ERA NET RUS jest kolejną inicjatywą służącą pogłębianiu współpracy między UE a Rosją do-

---

<sup>32</sup> <http://www.bilat-rue.eu>, 24.02.2011.

<sup>33</sup> Ibidem, 24.02.2011.

<sup>34</sup> <http://www.eranet-rus.eu>, 14.02.2011.

tyczącą nauki i rozwoju technologicznego. Po kilku latach wymiany doświadczeń i pozyskiwania wzajemnej wiedzy m.in. w ramach inicjatyw SCOPE EAST, INCO NET, BILAT RUS, w omawianym programie ERA NET RUS zaplanowano wyższy stopień integracji, tj. wdrożenie wspólnego, międzynarodowego konkursu na projekty badawcze. Tym samym, jak się ocenia, projekt będzie miał konkretny i znaczący wkład w umacnianie Europejskiej Przestrzeni Badawczej (ERA), także w znaczeniu jej wielorakiej geometrii powiązań i współpracy.

Na bazie wcześniej przeprowadzonych analiz, m.in. SCOPE EAST, INCO NET i BILAT RUS, określone zostały obszary tematyczne, zidentyfikowany potencjał, określone mechanizmy finansowania. Praca ERA NET RUS koncentrować się będzie na organizacyjnej stronie przeprowadzenia konkursu, w tym przygotowaniu procedur, opracowaniu kryteriów wyboru projektów, przygotowaniu panelu ekspertów oceniających projekty, przygotowaniu metod przyszłej ewaluacji. Ponadto, ERA NET RUS przewiduje opracowanie dokumentu pt. „Vision Paper”, który na bazie działań foresightowych określi dziedziny dla wspólnych konkursów ustanawianych w przyszłości.

Projekt realizuje konsorcjum w składzie:<sup>35</sup>

1. German Federal Ministry of Education and Research (BMBF), **Niemcy, Koordynator.**
2. National Centre for Scientific Research (CNRS), **Francja.**
3. Federal Ministry of Science and Research (BMWF), **Austria.**
4. Centre for Social Innovation (ZSI), **Austria.**
5. National Office for Research and Technology (NKTH), **Węgry.**
6. Academy of Finland (AKA), **Finlandia.**
7. General Secretariat for Research and Technology (GSRT), Hellenic Ministry of Development, **Grecja.**
8. Archimedes Foundation (Archimedes), **Estonia.**
9. Research Council of Norway (RCN), **Norwegia.**
10. The Scientific and Technological Research Council of Turkey (TUBITAK), **Turcja.**
11. Russian Research Centre „Kurchatov Institute” (KIAE), **Rosja.**
12. State University, Higher School of Economics, (HSE), **Rosja.**
13. International Centre for Innovations in Science, Technology and Education (ICISTE), **Rosja.**

---

<sup>35</sup> Ibidem, 14.02.2011.

14. Russian Academy of Science, A.N. Bakh Institute of Biochemistry (INBI), **Rosja.**
15. Ministry of Higher Education and Science (MESR), **Francja.**
16. Ministry of European and Foreign Affairs (MAEE), **Francja.**
17. Joint Research Centre, Institute of Prospective Technological Studies (IPTS), **Hiszpania.**

Polska nie jest partnerem konsorcjum ERA NRT RUS ale Narodowe Centrum Badań i Rozwoju w Warszawie zdecydowało o przystąpieniu Centrum do międzynarodowego konkursu na projekty badawcze organizowanego w ramach tej sieci.<sup>36</sup>

Termin składania projektów wyznaczono na: 15 marca 2011 r. do 31 maja 2011 r. do godz. 18.00 czasu moskiewskiego. Tematyka projektów konkursowych, w których mogą uczestniczyć polskie podmioty, dotyczy następujących obszarów badawczych (ogłoszono w języku angielskim):

1. Innovative materials and cutting edge technological processes:
  - ultrahigh power laser sources,
  - intelligent materials and nanomaterials,
  - quantum optics.
2. Research on serious human health problems:
  - viral infections: HIV and Hepatitis
  - auto-immune diseases
  - neurodegenerative diseases

Konsorcjum projektów musi składać się z podmiotów pochodzących z co najmniej 3 różnych państw biorących udział w konkursie (Estonia, Finlandia, Francja, Grecja, Niemcy, Norwegia, Polska, Szwajcaria, Turcja), przy czym przynajmniej jeden członek konsorcjum musi pochodzić z Rosji. Jeden z członków konsorcjum musi pełnić rolę koordynatora.

Projekt może trwać maksymalnie 24 miesiące. Po zamknięciu terminu składania wniosków, będą one oceniane pod względem formalnym przez Wspólny Sekretariat Konkursu. Po pozytywnej ocenie Wspólnego Sekretariatu oraz po ocenie formalnej przez NCBR, wnioski zostaną poddane międzynarodowej ocenie merytorycznej, na podstawie której zostanie utworzona lista rankingowa projektów do dofinansowania.

Ostateczna wartość dofinansowania zostanie ustalona w efekcie negocjacji z Krajową Agencją Finansującą. Wstępny termin rozpoczęcia realizacji projektów ustalono na styczeń 2012 r.

---

<sup>36</sup> <http://www.ncbir.gov.pl>, 18.02.2011.

Narodowe Centrum Badań i Rozwoju na dofinansowanie udziału polskich podmiotów w projektach wyłonionych w konkursie, przeznaczyło kwotę w wysokości 300 tys. EURO.

## 7. Podsumowanie

Rosja, jako największy kraj sąsiadujący bezpośrednio z Unią Europejską i znaczący gracz na scenie politycznej i gospodarczej świata, uważana jest za jednego z głównych strategicznych partnerów UE. Jak wykazano wcześniej, jest też największym beneficjentem i najaktywniejszym partnerem, spośród tzw. krajów trzecich w 6 i 7 Programie Ramowym Badań i Rozwoju Technologicznego.

Z kolei, z punktu widzenia Rosji, Europa jest pożądanym partnerem ze względu na potrzebę pozyskiwania *know-how*, podnoszenia innowacyjności i modernizowania gospodarki, a także kulturową i geograficzną bliskość. Współpraca naukowo-techniczna powinna koncentrować się na obszarach stanowiących przedmiot obopólnego zainteresowania, wymagających szerokich działań partnerskich w celu sprostania wyzwaniom naukowemu, technologicznym i społecznym. Jednym z głównych zamierzeń Unii Europejskiej we współpracy z Rosją jest podejmowanie badań prowadzących do wspólnych lub kompatybilnych standardów, które ułatwiają dostęp do rynku i nie zakłócają konkurencji.

7 Program Ramowy jest otwarty na udział partnerów z Rosji, świadczą o tym nowe inicjatywy i programy, do których zapraszana jest Rosja. Unia wzmacniać będzie współpracę z krajami trzecimi w Programie Ramowym. Do rozważenia pozostaje jednak taki sposób finansowania projektów realizowanych w ramach tej współpracy, aby uwzględnił on w większym stopniu zasadę wzajemności.

Analiza współpracy pomiędzy UE a Rosją w obszarze nauki powinna także stanowić źródło refleksji dla naszych, rodzimych podmiotów zarządzających badaniami naukowymi. Znajomość szerokiego kontekstu międzynarodowej kooperacji pozwala w sposób rzeczywisty określić naszą, polską pozycję na mapie przedsięwzięć Programu Ramowego, oszacować nasz potencjał, dokonania i niewykorzystane dotychczas możliwości. Warto te kwestie rozważyć w bieżących działaniach oraz przy podejmowaniu przygotowań do 8 Programu Ramowego.

Realne, silne więzy współpracy instytucji i naukowców z różnych krajów obligować będą do odnajdywania wspólnych rozwiązań, co sprzyjać będzie łagodzeniu problemów państw członkowskich i Europy jako całości.

## Bibliografia

- Commission of the European Communities Towards a European research area, COM (2000)6 final*, Brussels, 18.01.2000.
- European Commission, Communication from the Commission Europe 2020, COM (2010) 2020 final*, Brussels, 3.3.2010.
- Zielona Księga Komisji Europejskiej, Europejska Przestrzeń Badawcza: Nowe Perspektywy, KOM (2007) 161*, Bruksela, 4.4.2007.
- CREST OMC Working Group, Country Report Russia: An Analysis of EU-Russia Cooperation in Science and Technology*, Brussels, December 2008.
- European Commission, EUROSTAT Science, technology and innovation*, Brussels, 2008.
- European Commission, EU-Russia Common Spaces Progress Report*, Brussels, 2008.
- European Community Russia Scientific and Technological Cooperation, A Roadmap for Action 2009–2011*.
- OECD, Main Science and Technology Indicators, Volume 2010/1, May 2010*.
- Federalny Program Celowy Badania i rozwój w priorytetowych obszarach nauki i techniki w Rosji na lata 2007–2012, zatwierdzony 17.10.2006*, [w:] <http://www.mon.gov.ru>, 2.03.2011.
- Federalny Program Celowy Rozwój infrastruktury przemysłu nanotechnologii w Federacji Rosyjskiej na lata 2008–2010, zatwierdzony 2.08.2007*, [w:] <http://www.mon.gov.ru>, 2.03.2011.
- Council of the European Union Agreement on Cooperation in Science and Technology between the European Community and the Government of the Russian Federation*, Brussels, 5.10.1999.
- A. Fursenko, Minister Edukacji i Nauki. Wystąpienie na posiedzeniu rządowej Rady dla Nanotechnologii Stan obecny i kierunki rozwoju nanoprzemysłu w Federacji Rosyjskiej*. Moskwa, 21.06.2007, [w:] <http://eng.mon.gov.ru/ruk/ministr/dok/4133>, 7.03.2011.
- Konkurs na międzynarodowe projekty badawcze z udziałem partnerów z Rosji w ramach ERA NET RUS (8.02.2011), [w:] <http://ncbir.pl>, 18.02.2011.
- [http://www.eeas.europa.eu/russia/common\\_spaces/index\\_en](http://www.eeas.europa.eu/russia/common_spaces/index_en).
- <http://www.scope-east.net>
- <http://www.inco-eecca.net>
- <http://www.bilat-rus.eu>
- <http://www.eranet-rus.eu>

### **Cooperation between the European Union and the Russian Federation in the framework of the Common Space of Research and Education and the most important programmes in this field**

#### **Abstract**

The purpose of this study is outlining the cooperation between the European Union and the Russian Federation in the scope of the Common Space of Research and Education, with particular emphasis on the Framework Programme of Technological Research and Development as the primary instrument of EU research policy.

The processes of the Russian political transformation from the beginning of the 90's and an opening to cooperation with coun-



tries of the West revealed the versatile potential of this country, but also its shortcomings as well, i.a. in the area of industry. These shortcomings are generally based on old and dated structure, the lack of research and development potential and the lack of the quality promotion system. Economic reforms conducted in the 90's aimed at not only at introducing institutional liberalization, but also commencing integration with global economy. One of the conditions for this integration and efficient competition is modernization of the industry and reinforcement of technological research and development as the key factors in the development of a society based on knowledge.

The Framework Programme of Technological Research and Development of the EU takes the aforementioned needs into account, e.g. by opening to cooperation with EU neighbors, including Russia. The article describes the current EU-Russia cooperation as part of the Framework Programme, stressing the most crucial initiatives with Russia, such as SCOPE EAST, INCO NET, BILAT RUS and ERA NET RUS networks. Moreover, the article outlines the general situation in post-transformation Russia and the resulting conditions for the development of the research and technology sector.



POMIAR EFEKTYWNOŚCI FUNKCJONOWANIA  
ORGANIZACJI GOSPODARCZYCH W ŚWIELE  
WYBRANYCH DETERMINANT



*Tomasz Grabia*  
Uniwersytet Łódzki

## Miejsce Polski w Unii Europejskiej w świetle wybranych wskaźników makroekonomicznych

### 1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie pozycji Polski w Unii Europejskiej w świetle wybranych wskaźników gospodarczych. Okres badawczy obejmuje lata 1999–2009.

Opracowanie składa się z niniejszego wprowadzenia oraz z trzech części zasadniczych i podsumowania. W punkcie pierwszym, będącym wprowadzeniem do pozostałych, przedstawione będzie znaczenie Polski na tle innych krajów Wspólnoty na podstawie liczby ludności. W części drugiej podkreślone zostanie, że nadal najpopularniejszym miernikiem ekonomicznej pozycji danego kraju jest PKB *per capita* według parytetu siły nabywczej. Ponadto przedstawione będzie, jak na tym tle plasuje się Polska oraz czy pozycja naszego kraju uległa poprawie w ciągu badanej dekady. W punkcie trzecim ukazane zostanie kształtowanie się również niezmiennie istotnych mierników makroekonomicznych – stopy inflacji i stopy bezrobocia. Na ich podstawie utworzony będzie ranking państw Unii Europejskiej w badanym okresie. Dopełnieniem analizy sytuacji na rynku pracy oraz możliwości nabywczych konsumentów będzie zaprezentowanie pozycji poszczególnych krajów Wspólnoty na podstawie wskaźnika zatrudnienia oraz obowiązującego poziomu cen. Całość zamknięta zostanie podsumowaniem, w którym zawarte zostaną syntetyczne wnioski z przeprowadzonych wcześniej obserwacji.

## 2. Znaczenie Polski w UE pod względem liczby ludności

O znaczeniu danego kraju w świecie czy na kontynencie decyduje wiele czynników. Pomijając aspekty polityczne, a także czysto ekonomiczne niewątpliwie zaliczyć do nich należy położenie, powierzchnię i liczbę ludności. W badanym okresie liczba ta w Polsce nieznacznie spadła – z ok. 38,7 mln (w 1999 r.) do ok. 38,1 mln (w 2009 r.). Nie zmieniło to jednak pozycji naszego kraju w rankingu państw UE-27 (zob. tabela 1). W każdym analizowanym roku Polska pod względem liczby mieszkańców zajmowała szóste miejsce.

Ponad dwukrotnie więcej ludności zamieszkiwało Niemcy, a ok. 1,5 raza więcej Francję, W. Brytanię i Włochy. Na początku badanego okresu nieznacznie tylko większą od notowanej w Polsce liczbę mieszkańców miała Hiszpania, jednak w końcówce badanej dekady różnica ta wzrosła do niemal 8 mln.

Z kolei tuż za Polską znajdowały się Rumunia i Niderlandy, ale ze znacznie już mniejszą liczbą ludności – odpowiednio ok. 1,8 oraz 2,3 razy. Warto zwrócić uwagę, że kolejne państwa w tej klasyfikacji, zajmujące pozycje w końcówce pierwszej oraz na początku drugiej dziesiątki – Grecja, Belgia, Portugalia, Czechy, Węgry i Szwecja – zamieszkiwało ok. czterokrotnie mniej mieszkańców niż Polskę. Drugich, poza Czechami, naszych południowych sąsiadów, czyli Słowaków było już ok. ośmiokrotnie mniej. Jeśli natomiast chodzi o kraje nadbałtyckie – Litwę, Łotwę i Estonię – to kraje te zamieszkiwane były przez ponad dziesięciokrotnie mniej ludności niż Polska. Najslabiej zaludnione Malta i Luksemburg posiadały natomiast niemal stukrotnie mniej mieszkańców, co mniej więcej odpowiadało wielkości szóstego pod tym względem polskiego miasta – Gdańska. Warto jednak zauważyć, że liczba mieszkańców tych państw w ciągu dziesięciu lat dość wyraźnie wzrosła. Szczególnie w przypadku Luksemburga jest to zatem dowód na to, iż migracja mieszkańców następuje zwykle od państw słabiej rozwiniętych do krajów lepiej rozwiniętych.

## 2. Ranking państw UE-27 według PKB *per capita*

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele alternatywnych kryteriów oceny dobrobytu oraz sprawności systemu gospodarczego. Na te kategorie z całą pewnością wpływają m.in.: efektywność alokacji zasobów, satysfakcja konsumenta, rozkład dochodów, postęp techniczny, rozwój kulturalny i społeczny (Kosztowniak 2010, s. 70). Dobrym miernikiem byłby niewątpliwie wskaźnik będący średnią ważoną każdej z tych determinant. Istotną jego wadą byłby jednak brak możliwości precyzyjnego skwantyfikowania niektórych z ww. kategorii.

Tabela 1. Liczba ludności w krajach Unii Europejskiej

Rok 1999			Rok 2004			Rok 2009		
Lp.	Kraj	Liczba ludności (w mln)	Lp.	Kraj	Liczba ludności (w mln)	Lp.	Kraj	Liczba ludności (w mln)
1	Niemcy	82,037	1	Niemcy	82,532	1	Niemcy	82,002
2	Francja	60,159	2	Francja	62,292	2	Francja	64,367
3	W. Brytania	58,580	3	W. Brytania	59,700	3	W. Brytania	61,596
4	Włochy	56,909	4	Włochy	57,888	4	Włochy	60,045
5	Hiszpania	39,803	5	Hiszpania	42,345	5	Hiszpania	45,828
6	Polska	38,667	6	Polska	38,191	6	Polska	38,136
7	Rumunia	22,489	7	Rumunia	21,711	7	Rumunia	21,499
8	Niderlandy	15,760	8	Niderlandy	16,258	8	Niderlandy	16,486
9	Grecja	10,861	9	Grecja	11,041	9	Grecja	11,260
10	Czechy	10,290	10	Portugalia	10,475	10	Belgia	10,750
11	Węgry	10,253	11	Belgia	10,396	11	Portugalia	10,627
12	Belgia	10,214	12	Czechy	10,211	12	Czechy	10,468
13	Portugalia	10,149	13	Węgry	10,117	13	Węgry	10,031
14	Szwecja	8,854	14	Szwecja	8,976	14	Szwecja	9,256
15	Bułgaria	8,230	15	Austria	8,143	15	Austria	8,355
16	Austria	7,982	16	Bułgaria	7,801	16	Bułgaria	7,607
17	Słowacja	5,393	17	Dania	5,398	17	Dania	5,506
18	Dania	5,314	18	Słowacja	5,380	18	Słowacja	5,412
19	Finlandia	5,160	19	Finlandia	5,220	19	Finlandia	5,326
20	Irlandia	3,732	20	Irlandia	4,028	20	Irlandia	4,450
21	Litwa	3,536	21	Litwa	3,446	21	Litwa	3,350
22	Łotwa	2,399	22	Łotwa	2,319	22	Łotwa	2,261
23	Słowenia	1,978	23	Słowenia	1,996	23	Słowenia	2,032
24	Estonia	1,379	24	Estonia	1,351	24	Estonia	1,340
25	Cypr	0,683	25	Cypr	0,730	25	Cypr	0,797
26	Luksemburg	0,427	26	Luksemburg	0,455	26	Luksemburg	0,494
27	Malta	0,379	27	Malta	0,400	27	Malta	0,414
UE-27		481,618	UE-27		488,800	UE-27		499,695

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu [za:] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

Powoduje to, że nadal często wykorzystywanym miernikiem sprawności systemu gospodarczego jest PKB *per capita* według parytetu siły nabywczej. Nie ulega wątpliwości, że miernik ten posiada wiele wad. Po pierwsze jest on jedynie wartością uśrednioną, niepokazującą rzeczywistego podziału w społeczeństwie, a więc nic niemówiącą o występujących dysproporcjach dochodów. Po drugie PKB mierzyć można jedynie w kategoriach wzrostu gospodarczego. Nic nie mówi on nam zatem o jakościowych zmianach w gospodarce odzwier-

ciędlonych kategorią rozwoju gospodarczego. Po trzecie wartość PKB *per capita* zawyżona jest konsumpcją dóbr szkodliwych, takich jak wyroby tytoniowe, alkohol, narkotyki. Im legalna konsumpcja tych dóbr wyższa, tym większy PKB. Wreszcie po czwarte PKB bieżący nie jest dobrym miernikiem perspektyw wzrostu w przyszłości dopóty, dopóki nie jest znana jego struktura. Dla długookresowego wzrostu gospodarczego jest oczywiście tym lepiej, im wyższy jest udział wydatków na inwestycje oraz w kapitał ludzki w PKB (Acocella 2002, s. 196–197).

Oprócz ww. wad, na które zwrócił uwagę Acocella, dodać można także inne. Nawet precyzyjnie wyliczone wartości PKB lub PNB nie dają bowiem odpowiedzi na pytanie, jakim kosztem społecznym zostały one osiągnięte. Może okazać się, że tendencje wzrostowe tych mierników wynikają z zanieczyszczenia środowiska lub zwiększenia liczby godzin pracy, co poważnie redukuje komfort życia obywateli. Ponadto miary te nie uwzględniają w zasadzie żadnej aktywności prowadzonej poza rynkiem, a więc pracy wykonywanej we własnym zakresie i na własne potrzeby (Mankiw, Taylor 2009, s. 44–46).

Warto także zwrócić uwagę, że PKB i PNB obliczane są zazwyczaj dla konkretnego roku lub kwartału. Są więc one tzw. strumieniami. Może się zatem zdarzyć, że produkcja, a także dochody osiągają w danym okresie stosunkowo wysokie wartości, ale nagromadzony wcześniej majątek, a więc zasób, niekoniecznie. W takim przypadku poziom dobrobytu w określonym państwie może być niższy niż w innym, mimo że PKB czy PNB ukształtowały się na poziomie wyższym.

Te niedogodności wskaźnika PKB *per capita* jako miary sprawności systemu gospodarczego częściowo niwelowane są poprzez obliczanie tzw. Wskaźnika Rozwoju Społecznego (lub Indeksu Rozwoju Ludzkiego – ang. HDI - *Human Development Index*). Został on wprowadzony przez ONZ. Oparto go na trzech podstawowych elementach życia ludzkiego: długowieczności, poziomie wiedzy i stopy życiowej (Acocella 2002, s. 196). Oprócz dochodu narodowego *per capita* bierze się w nim zatem pod uwagę także oczekiwaną długość życia, poziom edukacji i skolaryzacji (średnią liczbę lat edukacji otrzymanej przez mieszkańców w wieku 25 lat i starszych oraz oczekiwaną liczbę lat edukacji dla dzieci rozpoczynających proces kształcenia) oraz poziom życia (Tanzi 2006, s. 9).

Konstrukcja tak rozumianego indeksu HDI sprawia, że nie może on precyzyjnie odzwierciedlać rzeczywistości ze względu na to, iż zawiera w sobie, oprócz wartości rzeczywistych, także szacowane i przewidywane. Ponadto nie eliminuje on wszystkich ww. wad PKB *per capita*. Jeszcze inną alternatywą może być w związku z tym tzw. wskaźnik dobrobytu ekonomicznego netto (DEN). Został on skonstruowany przez Nordhousa i Tobina w latach sześćdziesiątych XX w. Do obliczonego tradycyjnie produktu narodowego pomniejszonego o amortyzację dodali oni szacunkowe wartości produkcji w szarej strefie oraz stanowiące równowartość czasu wolnego, infrastruktury publicznej (parki, drogi) oraz prywatnych dóbr. Od uzyskanej w ten sposób wartości zalecali oni z kolei odjęcie szacunkowych wartości związanych



z zanieczyszczeniem środowiska, wydatkami na obronę narodową oraz dojazd do pracy (Kwiatkowski 2000, s. 347).

Czasochłonność i kosztochłonność wyliczeń wskaźnika DEN spowodowały, że nie przyjął się on jako ogólnosiłowy miernik powszechnie wykorzystywany w analizach ekonomicznych do porównań międzynarodowych. Prostota miernika PKB *per capita* według parytetu siły nabywczej jest zatem w tym kontekście olbrzymią jego zaletą, częściowo przysłaniającą spore wady. Sprawia to, że nadal miernik ten jest najpopularniejszy i najpowszechniej wykorzystywany w celach porównawczych. W tabeli 2 zaprezentowano ranking państw UE-27 według tego miernika za rok 1999, 2004 i 2009. Przedstawienie danych dla tych trzech lat, za każdym razem po pięcioletniej przerwie, pozwala zaobserwować zmiany, z jakimi w ostatnim dziesięcioleciu mieliśmy do czynienia.

Z tabeli wynika, że niekwestionowanym liderem rankingu we wszystkich trzech analizowanych latach był Luksemburg. Do ścisłej czołówki unijnej w ciągu całej omawianej dekady należały także Irlandia, Niderlandy, Austria, Szwecja oraz Dania. W tym ostatnim przypadku wyraźnie zaobserwować jednak można słabnącą pozycję w rankingu (spadek z drugiego w 1999 na szóste miejsce w 2009 r.).

Kolejną grupę krajów tworzą państwa o nieco niższym PKB na mieszkańca, aczkolwiek nadal wyższym od wyliczonego dla całego obszaru. Grupę tę, zarówno na początku, jak i na końcu badanego okresu, otwierała Belgia, a tuż za nią plasowały się: Niemcy, Wielka Brytania, Finlandia, Francja oraz, pomimo zdecydowanej spadkowej tendencji, Włochy. W 2004 r. do grupy tej dołączyła także Hiszpania. Nieco poniżej 100% produktu *per capita* w całej UE-27 był PKB w Grecji i Portugalii, a więc w dwóch ostatnich krajach członkowskich starej Unii (UE-15). Spośród nowych członków, będących w UE od 2004 r., ten ostatni kraj został wyprzedzony przez Cypr i Maltę (od 1999 r.), a później także przez Słowenię (od 2004 r.) i Czechy (od 2009 r.).

Do kolejnej grupy państw zaliczyć można te, które w ostatnim analizowanym roku osiągnęły produkt na mieszkańca poniżej 3/4, ale powyżej 1/2 liczonych dla całego obszaru. W grupie tej znajdowały się: Słowacja, Węgry, Estonia, Polska oraz Litwa. Według analizowanego miernika Polska zajmowała dopiero 22. (w 1999 r.), a nawet 23. miejsce (w 2004 i 2009 r.). Oprócz Litwy kraj nasz wyprzedzały także państwa, którym nie udało się uzyskać nawet połowy wartości PKB na głowę dla całego obszaru. Taka sytuacja miała jednak miejsce jedynie w trzech krajach: Łotwie oraz w najnowszych państwach członkowskich, czyli w Rumunii i Bułgarii.

Tabela 2. PKB *per capita* według parytetu siły nabywczej w krajach Unii Europejskiej

Rok	1999		2004			2009		
Lp.	Kraj	PKB <sup>a</sup>	Lp.	Kraj	PKB <sup>a</sup>	Lp.	Kraj	PKB <sup>a</sup>
1	Luksemburg	237	1	Luksemburg	253	1	Luksemburg	267
2	Dania	131	2	Irlandia	142	2	Irlandia	131
	Niderlandy	131	3	Niderlandy	129	3	Niderlandy	130
	Austria	131	4	Austria	127	4	Austria	122
5	Irlandia	126	5	Dania	126	5	Szwecja	120
	Szwecja	126		Szwecja	126	6	Dania	117
7	Belgia	123	7	W. Brytania	124	7	Belgia	116
8	Niemcy	122	8	Belgia	121		Niemcy	116
9	W. Brytania	118	9	Niemcy	116		W. Brytania	116
10	Włochy	117		Finlandia	116	10	Finlandia	111
11	Francja	115	11	Francja	110	11	Francja	107
	Finlandia	115	12	Włochy	107	12	Hiszpania	104
13	Hiszpania	96	13	Hiszpania	101	13	Włochy	102
14	Cypr	87	14	Grecja	94	14	Cypr	98
15	Grecja	83	15	Cypr	90	15	Grecja	95
16	Malta	81	16	Słowenia	86	16	Słowenia	86 <sup>c</sup>
	Portugalia	81	17	Malta	77	17	Czechy	80
	Słowenia	81		Portugalia	77	18	Malta	78
19	Czechy	69	19	Czechy	75		Portugalia	78
20	Węgry	55	20	Węgry	63	20	Słowacja	72
21	Słowacja	50	21	Estonia	57	21	Węgry	63
22	Polska	49		Słowacja	57	22	Estonia	62
23	Estonia	42	23	Polska	51	23	Polska	61
24	Litwa	39	24	Litwa	50	24	Litwa	53
25	Łotwa	36	25	Łotwa	46	25	Łotwa	49
26	Bułgaria	27	26	Bułgaria	34	26	Rumunia <sup>b</sup>	42
27	Rumunia	26		Rumunia	34	27	Bułgaria <sup>c</sup>	41

<sup>a</sup> PKB *per capita* według parytetu siły nabywczej (UE-27= 100); <sup>b</sup> 2007 r.; <sup>c</sup> 2008 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu [za:] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

Analiza rankingów za trzy wybrane lata pozwala na stwierdzenie, że rzadko mieliśmy poważne różnice w pozycjach zajmowanych przez poszczególne państwa, pomimo że okres badawczy objął całą dekadę. Warto jednak zauważyć, że dysproporcje między poszczególnymi krajami wyraźnie malały. Nie dotyczyło to właściwie jedynie coraz bardziej uciekającego pozostałym państwom Luksemburga. Świadczy o tym chociażby fakt, że Polska spadła między 1999 a 2009 r. o jedną lokatę, pomimo że wartość PKB na głowę zwiększyła się przez ten okres z nieco poniżej połowy do wyższej niż 60% wartości wyliczonej dla UE-27. Podobnie było z pozostałymi krajami doganiającymi, za jakie należy

uznać wszystkie, które przystąpiły do UE w XXI wieku. Zmniejszanie dysproporcji musiało oczywiście wiązać się z szybszym wzrostem gospodarczym w tych państwach w stosunku do krajów wysoko rozwiniętych. Można zaobserwować to m.in. poprzez analizę tabeli 3. Wynika z niej, że w pierwszej połowie minionej dekady najszybciej rozwijały się kraje nadbałtyckie (Estonia, Łotwa i Litwa), a w dalszej kolejności Irlandia, Rumunia i Bułgaria. Polska pod tym względem zajmowała miejsce w środku stawki. W drugiej połowie tego okresu najdynamiczniejszy, obok Słowacji, wzrost wystąpił już jednak właśnie w naszym kraju, a ponadto także w Czechach oraz ponownie w najsłabiej rozwiniętych – Bułgarii i Rumunii<sup>1</sup>.

**Tabela 3.** Tempo wzrostu realnego PKB w krajach Unii Europejskiej

Przeciętna roczna stopa wzrostu realnego PKB					
Lp.	Kraj	Okres 2000-2004	Lp.	Kraj	Okres 2005-2009
1	2	3	4	5	6
1	Estonia	8,0	1	Słowacja	5,5
2	Łotwa	7,5	2	Polska	4,7
3	Litwa	6,9	3	Bułgaria	3,9
4	Irlandia	6,1	4	Rumunia	3,7
5	Rumunia	5,4	5	Czechy	3,5
6	Bułgaria	5,1	6	Cypr	3,0
7	Grecja	4,5	7	Litwa	2,7
	Węgry	4,5		Luksemburg	2,7
9	Luksemburg	4,2	9	Słowenia	2,6
10	Słowacja	4,1	10	Malta	2,3
11	Słowenia	3,7	11	Grecja	2,2
12	Hiszpania	3,5	12	Łotwa	2,1
13	Cypr	3,4	13	Estonia	1,8
14	Czechy	3,2	14	Hiszpania	1,7
	Polska	3,2	15	Austria	1,6
16	Finlandia	3,1	16	Irlandia	1,5
17	Szwecja	3,0		Niderlandy	1,5
18	W. Brytania	2,9	18	Belgia	1,1
19	Francja	2,1		Finlandia	1,1
20	Belgia	2,0		Szwecja	1,1

<sup>1</sup> Warto jednak zaznaczyć, że o wyższym statystycznie tempie wzrostu gospodarczego w państwach słabiej rozwiniętych decyduje m.in. efekt bazy. Uzyskane wartości PKB w tych krajach porównywane są bowiem ze stosunkowo niskimi osiągniętymi w latach poprzednich. Jeśli natomiast wzięłoby się pod uwagę przyrost absolutny, to okazałoby się, że z reguły jest on zdecydowanie wyższy w państwach wysoko rozwiniętych. Dla przykładu łączny bezwzględny przyrost PKB w latach 2001-2005 był wyższy w czterech wiodących państwach UE (Niemcy, Francja, W. Brytania, Włochy), niż w 21 pozostałych (w UE-25) (Rakowski 2009, s. 12–13).

Tabela 2 (cd.)

1	2	3	4	5	6
21	Austria	1,8	21	Francja	0,8
22	Niderlandy	1,7	22	Niemcy	0,6
23	Włochy	1,5		Węgry	0,6
	Dania	1,5	24	W. Brytania	0,5
	Portugalia	1,5	25	Portugalia	0,4
26	Niemcy	1,1	26	Dania	0,3
27	Malta	0,4 <sup>a</sup>	27	Włochy	- 0,4
	UE-27	2,2		UE-27	0,9

<sup>a</sup> Średnia dla lat 2001-2004

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu [za:] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

### 3. Ranking państw UE-27 według wskaźników rynku pracy i stopy inflacji

Bezrobocie i inflację uznać należy za jedne z najbardziej niepożądanych zjawisk w każdej gospodarce. Nie ulega wątpliwości, że sytuacja ekonomiczna przeciętnego obywatela jest tym gorsza, im wyższe jest bezrobocie oraz im wyższa jest inflacja. W pierwszym przypadku nie tylko trudniej jest znaleźć pracę, ale także należy liczyć się z niższym przeciętnie wynagrodzeniem. W drugim natomiast spada siła nabywcza otrzymywanego dochodu nominalnego. Uważa się w związku z tym, że zarówno wyższa stopa bezrobocia, jak i wyższy poziom inflacji składają się na koszt ekonomiczny i społeczny.

Należy w tym miejscu zaznaczyć, że jednoczesne zwalczanie zarówno inflacji, jak i bezrobocia jest niezmiernie trudne. Nie jest to jednak niemożliwe przy założeniu, że polityka makroekonomiczna państwa oddziaływać będzie propodażowo. Takie działanie, *ceteris paribus*, przyczyniałoby się bowiem zarówno do, działającego w kierunku obniżenia bezrobocia, wzrostu krajowej produkcji, jak i, na skutek wzrostu konkurencji na rynku, do spadku poziomu cen. Działanie państwa polegające na zwiększaniu globalnej podaży nie jest jednak możliwe w krótkim okresie, w którym, przy pomocy instrumentów polityki pieniężnej i fiskalnej, oddziaływać można w zasadzie jedynie na globalny popyt. W tym przypadku należy jednak liczyć się z niemożliwością realizacji dwóch sprzecznych celów. Wzrost globalnego popytu będzie bowiem oddziaływał na przynajmniej przejściowy wzrost produkcji i spadek bezrobocia (przy założeniu niewykorzystanych mocy wytwórczych), ale jednocześnie także na wzrost inflacji. Z kolei ograniczanie agregatowego popytu przyczyniać się będzie do spadku inflacji, ale kosztem przejściowego wzrostu bezrobocia.

Na gruncie teoretycznym tego typu zależność znana jest w ekonomii pod nazwą krzywej Phillipsa. Z jej kształtu wynika, że możliwy jest taki wybór kombinacji bezrobocia i inflacji, która ze społecznego i ekonomicznego punktu widzenia będzie oznaczała najniższą sumę kosztów związanych z występowaniem tych zjawisk (Niskanen 2002, s. 193). Wybór optymalnej kombinacji zawsze jednak musi być bolesny: mniejsze bezrobocie kosztem wyższej inflacji albo niższa inflacja kosztem większego bezrobocia. W dużej mierze wybór ten uzależniony jest zatem od przyjętych przez władze priorytetów.

Niezależnie od nich zarówno wyższą stopę bezrobocia, jak i wyższy poziom inflacji traktować można jako koszt ekonomiczny i społeczny, który musi ponieść państwo i jego obywatele. Koszt ten jest tym większy, im więcej ludzi pozostaje bez pracy oraz im szybciej rośnie ogólny poziom cen. Występowanie wysokiego bezrobocia i inflacji znane jest w ekonomii pod pojęciem stagflacji. Sumę stóp tych niekorzystnych zjawisk traktować zatem można jako swoistą stopę stagflacji. Alternatywnie, jak proponuje Acocella, miernik ten można nazywać wskaźnikiem mizerności makroekonomicznej (Acocella 2002, s. 217) lub też, jak proponują Lovell i Pao-Lin, wskaźnikiem dyskomfortu ekonomicznego (Lovell, Pao-Lin 2000, s. 1).

W tabeli 4 zaprezentowano ranking państw UE-27 na podstawie pierwszego subagregatu indeksu mizerności makroekonomicznej, jaki reprezentuje stopa bezrobocia. Podobnie jak w przypadku PKB *per capita* ranking ten sporządzono dla roku 1999, a następnie także 2004 i 2009.

Z tabeli 4 wynika, że stopa bezrobocia na najkorzystniejszym poziomie w całym badanym okresie kształtowała się przede wszystkim w Luksemburgu, Niemczech i Austrii. Ponadto w 2004 r. bardzo niskie bezrobocie występowało także w Irlandii i Wielkiej Brytanii. Z uwagi na to, że kryzys gospodarczy ostatnich lat dotknął te kraje, zwłaszcza Irlandię, w relatywnie wysokim stopniu, pod koniec badanego okresu w prezentowanym rankingu odnotowały one znaczący spadek – W. Brytania z 2. na 9. miejsce, a Irlandia z 1. na zaledwie 22. lokatę.

Jeżeli chodzi o Polskę, to sytuacja na rynku pracy w badanym okresie ulegała dużym zmianom. Zdecydowane jej pogorszenie widoczne jest między 1999 a 2004 r., kiedy stopa bezrobocia wzrosła z niespełna 15 do ponad 18%. Spowodowało to, że w rankingu Polska spadła z 25. na ostatnie miejsce. Z kolei z odwrotną tendencją mieliśmy do czynienia w latach 2004–2009. Stopa bezrobocia zmalała wówczas z 18,3 do 9%. Znaczące polepszenie sytuacji na rynku pracy wynikało, po pierwsze, z szybszego wzrostu gospodarczego oraz, po drugie, z fali emigracji zarobkowej dotychczasowych bezrobotnych, głównie do Wielkiej Brytanii i Irlandii. W efekcie stopa bezrobocia w Polsce pod koniec analizowanego okresu była nawet niższa od występującej na całym obszarze Unii, co zaowocowało poprawą pozycji w rankingu aż o 10 miejsc (awans na 17. pozycję).

**Tabela 4.** Stopa bezrobocia w krajach Unii Europejskiej

Rok	1999		2004			2009		
Lp.	Kraj	Stopa bezr.	Lp.	Kraj	Stopa bezr.	Lp.	Kraj	Stopa bezr.
1	Luksemburg	2,5	1	Irlandia	4,2	1 1	Niderlandy Niderlandy	4,0
2	Niderlandy	2,9	2	W. Brytania	4,6	2	Austria	5,0
3	Austria	4,3	3	Niderlandy	4,7	3	Luksemburg	5,5
	Portugalia	4,3	4	Dania	5,0	4	Cypr	6,4
5	Irlandia	4,8	5	Luksemburg	5,1	5	Słowenia	6,5
6	Cypr <sup>b</sup>	4,9	6	Austria	5,3	6	Dania	6,9
7	Dania	5,2	7	Cypr	5,7	7	Malta	7,2
8	W. Brytania	5,6	8	Węgry	6,5		Niemcy	7,2
9	Szwecja	6,0	9	Słowenia	6,7	9	W. Brytania	7,4
10	Węgry	6,5	10	Portugalia	7,2	10	Czechy	7,5
11	Malta <sup>b</sup>	7,0		Szwecja	7,2		Rumunia	7,5
12	Słowenia	7,3	12	Malta	7,3	12	Finlandia	7,9
13	Rumunia	7,5	13	Finlandia	7,7	13	Belgia	8,3
14	Belgia	7,7	14	Włochy	7,9	14	Włochy	8,5
15	Niemcy	8,2	15	Rumunia	8,1	15	Bułgaria	8,6
16	Czechy	9,1	16	Belgia	8,3		Szwecja	8,6
	Finlandia	9,1		Czechy	8,3	17	Polska	9,0
18	Francja	10,0	18	Estonia	8,5	18	Francja	10,1
19	Włochy	10,6	19	Francja	9,5	19	Grecja	10,3
20	Hiszpania	11,8	20	Niemcy	9,7		Portugalia	10,3
21	Grecja	12,5	21	Hiszpania	10,0	21	Węgry	10,8
22	Łotwa	13,9	22	Łotwa	10,3	22	Irlandia	12,7
23	Estonia <sup>b</sup>	14,0	23	Grecja	10,4	23	Słowacja	14,3
24	Litwa	14,4	24	Litwa	10,7	24	Estonia	15,5
25	Polska	14,9	25	Bułgaria	11,9	25	Litwa	15,6
26	Bułgaria <sup>b</sup>	18,0	26	Słowacja	17,6	26	Hiszpania	19,1
	Słowacja	18,0	27	Polska	18,3	27	Łotwa	19,7
	UE-27	8,4 <sup>b</sup>		UE-27	9,0		UE-27	9,4

<sup>a</sup> Stan w końcu roku; <sup>b</sup> 2000 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu [za:] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

Uzupełnieniem analizy sytuacji na rynku pracy w Polsce na tle innych krajów unijnych jest zbadanie kształtowania się wskaźnika zatrudnienia rozumianego jako odsetek ludności w wieku od 15 do 64 roku życia pracującej zawodowo. Z tabeli 5 wynika, że na najwyższym poziomie wskaźnik ten kształtował się z reguły w państwach o najniższej stopie bezrobocia – m.in. w Niderlandach i Austrii, a ponadto także w krajach skandynawskich – Danii i Szwecji. Polska pod tym względem była jednym z najgorszych państw Wspólnoty, zajmując

w pewnym momencie (w 2004 r.) nawet ostatnie miejsce. Zatrudnionych w naszym kraju było wówczas zaledwie niewiele ponad 50% ludności w szeroko rozumianym wieku produkcyjnym (15-64 lat). Pod koniec analizowanego okresu sytuacja poprawiła się, a wskaźnik wzrósł do niemal 60%, co spowodowało, że Polska wyprzedziła według tego kryterium cztery kraje: Rumunię, Włochy, Węgry i Malte.

**Tabela 5.** Wskaźnik zatrudnienia w krajach Unii Europejskiej

Rok	1999		2004			2009		
Lp.	Kraj	Wsk. zatrudnienia	Lp.	Kraj	Wsk. zatrudnienia	Lp.	Kraj	Wsk. zatrudnienia
1	Dania	76,0	1	Dania	75,7	1	Niderlandy	77,0
2	Niderlandy	71,7	2	Niderlandy	73,1	2	Dania	75,7
3	Szwecja	71,7	3	Szwecja	72,1	3	Szwecja	72,2
4	W. Brytania	71,0 <sup>b</sup>	4	W. Brytania	71,7	4	Austria	71,6
5	Austria	68,6	5	Cypr	68,9	5	Niemcy	70,9
6	Portugalia	67,4	6	Austria	67,8	6	Cypr	69,9
7	Finlandia	66,4		Portugalia	67,8		W. Brytania	69,9
8	Cypr <sup>a</sup>	65,7	8	Finlandia	67,6	8	Finlandia	68,7
9	Czechy	65,6	9	Irlandia	66,3	9	Słowenia	67,5
10	Niemcy	65,2	10	Słowenia	65,3	10	Portugalia	66,3
11	Irlandia	63,3	11	Niemcy	65,0	11	Czechy	65,4
12	Rumunia	63,2	12	Czechy	64,2	12	Luksemburg	65,2
13	Słowenia	62,2	13	Francja	63,8	13	Francja	64,2
14	Litwa	61,7	14	Estonia	63,0	14	Estonia	63,5
	Luksemburg	61,7	15	Luksemburg	62,5	15	Bułgaria	62,6
16	Estonia	61,5	16	Łotwa	62,3	16	Irlandia	61,8
17	Francja	60,9	17	Litwa	61,2	17	Belgia	61,6
18	Belgia	59,3	18	Hiszpania	61,1	18	Grecja	61,2
19	Łotwa	58,8	19	Belgia	60,3	19	Łotwa	60,9
20	Słowacja	58,1	20	Grecja	59,4	20	Słowacja	60,2
21	Polska	57,6	21	Rumunia	57,7	21	Litwa	60,1
22	Grecja	55,9	22	Włochy	57,6 <sup>b</sup>	22	Hiszpania	59,8
23	Węgry	55,6	23	Słowacja	57,0	23	Polska	59,3
24	Malta <sup>a</sup>	54,2	24	Węgry	56,8	24	Rumunia	58,6
25	Hiszpania	53,8	25	Bułgaria	54,2	25	Włochy	57,5
26	Włochy	52,7	26	Malta	54,0	26	Węgry	55,4
27	Bułgaria <sup>a</sup>	50,4	27	Polska	51,7	27	Malta	54,9
UE-27		61,8	UE-27		63,0	UE-27		64,6

<sup>a</sup> 2000 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu [za:] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

**Tabela 6.** Stopa inflacji HICP w krajach Unii Europejskiej

Przeciętna stopa inflacji HICP					
Lp.	Kraj	Okres 2000-2004	Lp.	Kraj	Okres 2005-2009
1	Litwa	0,6	1	Niderlandy	1,6
2	W. Brytania	1,2	2	Francja	1,7
3	Niemcy	1,5	3	Niemcy	1,8
4	Finlandia	1,8		Finlandia	1,8
	Szwecja	1,8		Irlandia	1,8
6	Austria	1,9		Szwecja	1,8
7	Francja	2,0	7	Portugalia	1,9
	Belgia	2,0		Austria	1,9
9	Dania	2,1	9	Dania	2,0
10	Czechy	2,5	10	Włochy	2,1
	Włochy	2,5	11	Cypr	2,2
	Malta	2,5		Belgia	2,2
13	Luksemburg	2,8	13	Malta	2,5
14	Niderlandy	3,0		W. Brytania	2,5
15	Cypr	3,1	15	Czechy	2,7
16	Hiszpania	3,2		Luksemburg	2,7
	Łotwa	3,2		Hiszpania	2,7
	Portugalia	3,2	18	Słowacja	2,8
19	Grecja	3,4	19	Polska	2,9
20	Estonia	3,5	20	Słowenia	3,0
21	Irlandia	4,1	21	Grecja	3,1
22	Polska	4,3	22	Węgry	5,1
23	Bułgaria	6,4	23	Estonia	5,2
24	Słowenia	6,9	24	Litwa	5,5
25	Węgry	7,2	25	Rumunia	6,8
26	Słowacja	7,8	26	Bułgaria	7,1
27	Rumunia	26,0	27	Łotwa	8,4
UE-27		2,0	UE-27		2,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu [za:] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>

Jak już wspomniano, do podstawowych wskaźników makroekonomicznych decydujących o sprawności działania systemu gospodarczego należy także stopa inflacji. Jej przeciętne kształtowanie się w krajach UE-27 w dwóch podokresach (2000–2004 i 2005–2009) przedstawione zostało w tabeli 6. Wynika z niej, że na najkorzystniejszym poziomie w pierwszej połowie badanego okresu inflacja kształtowała się na Litwie, w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Finlandii i Austrii. Również we Francji, Belgii, Danii, Czechach, we Włoszech i na Malcie średnio-okresowa stopa inflacji nie przekraczała 2,5%. Różnice między ww. krajami były przy tym z reguły bardzo niewielkie. Znacznie gorsza pod tym względem



sytuacja występowała w większości państw będących nowymi członkami Wspólnoty, w tym także w Polsce. Średnia dla całego podokresu stopa wzrostu cen w naszym kraju wyniosła bowiem 4,3%, co pozwoliło na wyprzedzenie zaledwie pięciu krajów: Bułgarii, Słowenii, Słowacji, Węgier i Rumunii. W tym ostatnim kraju stopa HICP wynosiła wówczas przeciętnie aż 26%

Podokres obejmujący lata 2005–2009 charakteryzował się nieznacznie wyższą stopą inflacji dla całego obszaru. Wzrosła ona bowiem z 2 do 2,3%. Większość krajów będących na czele rankingu w I połowie utrzymała czołowe pozycje także w drugiej połowie analizowanego okresu. Dotyczy to m.in. Francji, Niemiec, Finlandii, Austrii, Danii, Włoch, Belgii, Malty i W. Brytanii. Najwolniej ogólny poziom cen w latach 2005–2009 wzrastał jednak w Niderlandach (przeciętnie 1,6 wobec 3% w poprzednim pięcioleciu). Nadal najszybciej ceny wzrastały w Rumunii (pomimo znacznie już niższej dynamiki) i Bułgarii, ale także w krajach nadbałtyckich – Łotwie, Estonii i Litwie, pomimo że w tej ostatniej stopa inflacji w poprzednim podokresie była najniższa.

W Polsce przeciętny poziom cen wzrastał wówczas o niemal 1,5 pktu proc. wolniej niż w poprzednich pięciu latach. Oznaczało to średniookresową stopę inflacji nieznacznie niższą od 3%. Takie tempo wzrostu cen spowodowało, że Polska awansowała w prezentowanej klasyfikacji na 19. miejsce. Nadal jednak tempo to było wyższe od stopy dla całego obszaru. To z kolei przyczyniło się do zmniejszenia dysproporcji poziomu cen między Polską a pozostałymi krajami UE. Na początku badanego okresu poziom ten był bowiem niewiele wyższy niż 50% poziomu cen w UE-27, podczas gdy pod koniec wynosił już niemal 60% (zob. tabela 7).

Nie zmienia to faktu, że Polska nadal była jednym z krajów Wspólnoty o najtańszych produktach i usługach. Jeszcze w 1999 r. ogólny poziom cen był niższy na Węgrzech, Litwie i Słowacji, a także w Czechach, Rumunii i Bułgarii. Od 2004 r. za hipotetyczny koszyk dóbr trzeba było już jednak zapłacić mniej jedynie w dwóch ostatnich krajach. Na przeciwnym biegunie znalazły się natomiast państwa, w których ogólny poziom cen jest zdecydowanie najwyższy – skandynawskie Finlandia i Dania, a w dalszej kolejności także Irlandia, Francja i (pod koniec badanego okresu) Luksemburg.

Warto zauważyć, że zaproponowane rankingi państw unijnych stworzone na podstawie alternatywnych mierników mizerni makroekonomicznej, czyli przede wszystkim stopy bezrobocia i inflacji, wykazują dużą zbieżność z rankingiem odzwierciedlającym pozycje państw na podstawie PKB *per capita* wg siły nabywczej (zob. tabela 2). Niemal w każdym z tych rankingów do ścisłej czołówki zaliczyć można: Luksemburg, Danię, Niderlandy, Austrię, Wielką Brytanię i Szwecję. Z kolei do najgorszych pod tym względem krajów w prawie wszystkich klasyfikacjach należały: Węgry, Słowacja, Estonia, Polska, Litwa, Łotwa, a zwłaszcza Rumunia i Bułgaria.

**Tabela 7.** Poziom cen w krajach Unii Europejskiej (UE-27 = 100)

Rok	1999		2004			2009		
Lp.	Kraj	Poziom cen	Lp.	Kraj	Poziom cen	Lp.	Kraj	Poziom cen
1	Bułgaria	37,9	1	Bułgaria	42,0	1	Bułgaria	52,7
	Rumunia	37,9	2	Rumunia	43,3	2	Rumunia	57,5
3	Słowacja	40,5	3	Polska	53,2	3	Polska	58,6
4	Czechy	46,4	4	Litwa	53,5	4	Węgry	65,5
5	Litwa	46,8	5	Słowacja	54,9	5	Litwa	67,8
6	Węgry	47,1	6	Czechy	55,4	6	Czechy	70,6
7	Polska	51,8	7	Łotwa	56,1	7	Słowacja	73,7
8	Łotwa	52,1	8	Węgry	62,0	8	Łotwa	74,8
9	Estonia	56,9	9	Estonia	63,0	9	Estonia	75,1
10	Malta	70,5	10	Malta	73,2	10	Malta	81,4
11	Słowenia	74,1	11	Słowenia	75,5	11	Słowenia	85,5
12	Portugalia	83,3	12	Portugalia	87,4	12	Portugalia	89,3
13	Hiszpania	86,0	13	Grecja	87,6	13	Cypr	91,2
14	Cypr	87,4	14	Hiszpania	91,0	14	W. Brytania	92,7
15	Grecja	88,3	15	Cypr	91,2	15	Grecja	97,4
16	Włochy	98,2	16	Luksemburg	103,0		Hiszpania	97,4
17	Niderlandy	102,7	17	Austria	103,3	17	Niemcy	106,4
18	Luksemburg	102,8	18	Niemcy	104,7	18	Włochy	106,5
19	Austria	104,8	19	Włochy	104,9	19	Szwecja	107,0
20	Belgia	106,8	20	Niderlandy	106,1	20	Austria	107,9
21	Niemcy	107,3	21	Belgia	106,7	21	Niderlandy	108,5
22	Francja	109,3	22	W. Brytania	108,5	22	Belgia	113,9
23	Irlandia	111,6	23	Francja	109,9	23	Francja	114,3
24	W. Brytania	115,6	24	Szwecja	121,4	24	Luksemburg	121,3
25	Finlandia	122,3	25	Finlandia	123,8	25	Irlandia	125,0
26	Szwecja	126,4	26	Irlandia	125,9	26	Finlandia	126,4
27	Dania	131,5	27	Dania	139,5	27	Dania	144,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu [za:] <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

Pozostałe kraje mieszczą się z reguły mniej więcej w środku stawki zarówno jeśli chodzi o produkt na mieszkańca, jak i ogólnie pojmowany wskaźnik mizerności makroekonomicznej. Ten ostatni potwierdza zatem ogólnie gorszą jakość życia w krajach o niskim PKB na głowę (pomimo zróżnicowania także wewnątrz tej grupy państw). Absolutnie nie stanowi to sprzeczności z tym, że kraje te zaliczane są do doganiających i rozwijają się one najszybciej na całym obszarze (zob. tabela 3). Wyższy wzrost gospodarczy powoduje bowiem, że wyższa jest z reguły inflacja. Przyczyną dynamiczniejszego wzrostu gospodarczego jest natomiast często większy wzrost wydajności pracy, który powoduje brak spadku bezrobocia, a poprzez działanie tzw. efektu Balassy-Samuelsona, dodatkowo potęguje inflację.

#### 4. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza pozwala na wyciągnięcie następujących wniosków.

Polska jest jednym z najważniejszych krajów UE-27, jeśli weźmie się pod uwagę liczbę ludności. Pod tym względem zarówno na początku, jak i na końcu badanego okresu zajmowała szóstą pozycję. Spośród krajów UE-27 więcej ludności zamieszkiwało jedynie Niemcy, Francję, W. Brytanię, Włochy i Hiszpanię.

Niestety, wysoka pozycja pod względem liczby ludności nie znajduje odzwierciedlenia w rankingach dobrobytu i sprawności systemu gospodarczego. Nie istnieje wprowadzić jeden idealny miernik sprawności działania tego systemu. Nadal najczęściej wykorzystywaną miarą służącą do porównań międzynarodowych jest w związku z tym PKB *per capita* według parytetu siły nabywczej. Według tego miernika do najpotężniejszych gospodarczo krajów należał przede wszystkim Luksemburg, a w dalszej kolejności: Niemcy, Irlandia, Austria, Szwecja i Dania. Polska, pomimo że można zaobserwować pewien proces konwergencji spowodowany relatywnie szybszym w badanym dziesięcioleciu, na tle całej Unii, wzrostem gospodarczym, nadal należy do państw najsłabiej rozwiniętych. Co więcej, nasza pozycja według tego kryterium w ciągu badanej dekady nawet spadła – z 22. na 23 miejsce.

Także sytuacja na rynku pracy w Polsce była w badanym okresie gorsza niż na całym obszarze UE-27. Pomimo znacznego spadku stopy bezrobocia w naszym kraju pod koniec analizowanej dekady nadal pozostawała ona niższa aż w 16 krajach Wspólnoty. Jeszcze gorzej pod tym względem wyglądał ranking powstały na bazie wskaźnika zatrudnienia. Polska awansowała w nim bowiem z ostatniej (w 2004 r.) na zaledwie 23. pozycję (w 2009 r.).

Podobna sytuacja miała miejsce, jeśli chodzi o stopę inflacji. W tym przypadku również na przestrzeni lat Polska znacznie poprawiła pozycję w rankingu obejmującym wszystkie państwa UE-27. W pierwszych pięciu latach badanego okresu ogólny poziom cen w Polsce wzrastał bowiem szybciej niż w aż 21 państwach Wspólnoty. W następnym pięcioletnim podokresie stopa inflacji w naszym kraju była już nieznacznie tylko wyższa niż na całym obszarze (przeciętnie o 0,6 pktu proc.). Niemniej nadal w aż 18 państwach Unii ogólny poziom cen росł wolniej. Pomimo tego Polska pozostawała, nawet jeszcze w 2009 r., „najtańszym”, wyłączając nowo przyjęte Bułgarię i Rumunię, krajem UE.

W całej badanej dekadzie, podzielonej na dwa pięcioletnie podokresy, ogólnie pojmowane wskaźniki mizerni makroekonomicznej (będące sumą stopy bezrobocia i stopy inflacji) najniższe były w Luksemburgu, Danii, Niemczech, Austrii, Wielkiej Brytanii i Szwecji. Wszystkie te państwa to tzw. dawni członkowie Unii należący do grupy UE-15. Do krajów o najgorszym poziomie tego rodzaju mierników zaliczyć można natomiast nowych członków UE (będących w niej od 2004 lub 2007 r.), czyli Węgry, Słowację, Estonię, Polskę, Litwę,

Łotwę, a zwłaszcza Rumunię i Bułgarię. Wyraźnie widoczna jest tu zatem bardzo duża zbieżność z PKB *per capita* według parytetu siły nabywczej. Zgodnie z tą ostatnią miarą do najlepszych krajów zarówno w pierwszej, jak i w drugiej połowie badanego okresu zaliczyć można te same, które zazwyczaj były na czele rankingu sporządzonego na podstawie stopy bezrobocia i stopy inflacji. Analogiczna sytuacja wystąpiła, jeśli chodzi o kraje najgorsze.

Niemniej przeprowadzona analiza wykazała występowanie konwergencji polegającej na tzw. doganianiu dawnych państw członkowskich tworzących UE przez nowych członków Wspólnoty. Wyraźnie widoczne jest to zarówno w przypadku PKB na mieszkańca, jak i poziomu inflacji i bezrobocia. Należy domniemywać, że konwergencja ta będzie pogłębiać się w przyszłości, aczkolwiek jej tempo nie będzie specjalnie wysokie.

## Bibliografia

- Acocella N. (2002), *Zasady polityki gospodarczej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Kosztowniak A. (2010), *Kryzys finansowy a sprawność współczesnego systemu gospodarki rynkowej*, [w:] Bednarczyk J. L. (red.), *Finansowe determinanty wzrostu w gospodarce globalnej*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa.
- Kwiatkowski E. (2000), *Główne kategorie i pojęcia makroekonomii. Produkt i dochód narodowy*, [w:] Milewski R. (red.), *Podstawy ekonomii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Lovell M. C., Pao-Lin T. (2000), *Economic discomfort and consumer sentiment*, "Eastern Economic Journal", Winter, Vol. 26, No. 1.
- Mankiw N. G., Taylor M. P. (2009), *Makroekonomia*, PWE, Warszawa.
- Niskanen W. A. (2002), *On the Death of the Phillips Curve*, "Cato Journal", Vol. 22, No. 2, Cato Institute.
- Rakowski W. (2009), *Zmiany w poziomie rozwoju gospodarczego państw Unii Europejskiej w latach 2001-2005* [w:] Bednarczyk J., Bukowski S., Olszewska G. (red.), *Eseje z polityki gospodarczej i rynków finansowych*, Wydawnictwo Politechniki Radomskiej, Radom
- Tanzi V. (2006), *Gospodarcza rola państwa w XXI wieku*, „Materiały i Studia”, Narodowy Bank Polski, Warszawa.
- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.

### **The position of Poland in the European Union in the light of selected macroeconomic indicators**

#### **Abstract**

The aim of the article is to present the position of Poland in the European Union in the light of selected economic indicators. The study is composed of introduction, as well as three main parts and a summary. The first part discusses importance of Poland in the European Union on the basis of population. Part two emphasises that the GDP per capita according to purchasing power parity still remains the most popular among various measures of the economic system's efficiency. Further, it presents the ranking of the

---

European Union countries taking that measure into account, the research period being 1999-2009. Part three points out that it is also the level of inflation and unemployment rates that determine the economic system's efficiency. Furthermore, the rankings of the European Union member states according to that measures in the 1999-2009 period are provided. The article concludes with a summary providing conclusions drawn from earlier observations.



*Wioletta Krawiec\**  
Uniwersytet Łódzki

## Modelowe ujęcie cyklu życia produktu bankowego – zakres analiz i decyzji marketingowych

### 1. Wprowadzenie

Prowadzenie skutecznej polityki produktu, w ramach której zadaniem menedżerów banków jest przede wszystkim podejmowanie działań, mających na celu utrzymanie, usprawnienie oraz ewentualnie wycofanie produktu z rynku, wydaje się być jednym z podstawowych elementów rozwoju banków. Często działania te wspomagane są tzw. zintegrowanym cyklem życia produktu, w skład którego wchodzi trzy podstawowe elementy: cykl obserwacji i badań zjawisk rynkowych, cykl tworzenia (powstawania i rozwoju) produktu, cykl życia produktu na rynku. Niewątpliwie ostatni z wymienionych elementów cyklu zintegrowanego, tj. cykl życia produktu na rynku, jest punktem wyjścia do dwóch pierwszych elementów. Treść niniejszego artykułu została skoncentrowana wyłącznie na trzecim elemencie zintegrowanego cyklu życia produktu.

Głównym celem artykułu jest zaprezentowanie modelu opracowanego dla potrzeb związanych z określeniem krzywej rynkowego cyklu życia produktu bankowego. Model został opracowany na podstawie analizy literatury z obszaru marketingu ogólnego ze szczególnym uwzględnieniem marketingu bankowego. Materiał ten stanowi fragment większego projektu z zakresu badań prowadzonych nad cyklem życia produktów bankowych na rynku polskiej bankowości detalicznej. Badania były realizowane w Katedrze Marketingu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego w latach 2009–2010.

---

\* Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania.

## 2. Cyklu życia produktu w literaturze z zakresu bankowości

Prowadzone badania nad klasycznym cyklem życia produktu przyczyniły się do ewolucji definicji, które wraz z rozwojem prowadzonych badań były rozszerzane na różne dziedziny życia, działań, np. bankowych gdzie można zaobserwować, że sposób definiowania cyklu życia produktu bankowego jest „lustrzanym odbiciem” definicji cyklu życia opracowane w literaturze marketingowej. Poniższa tabela (1) zawiera zestawienie definicji cyklu życia produktu z podziałem na literaturę marketingową oraz literaturę z zakresu bankowości.

**Tabela 1.** Zestawienie definicji cyklu życia produktu z podziałem na literaturę marketingową oraz bankową

Wybrane definicje cyklu życia produktu z literatury marketingu	Wybrane definicje cyklu życia produktu z literatury bankowej
1	2
<p>R. Buzzell<sup>1</sup> definiuje cykl życia jako <i>uogólniony model trendu sprzedaży klasy lub kategorii produktu, w określonym odcinku czasu i związanych z nią zmian w zachowaniach konkurencyjnych</i>.</p> <p>R. Griffin (przypis) określa (...) <i>cykl życia produktu (jako) pożyteczny schemat, który menadżerowie mogą wykorzystać do lepszego zrozumienia zmian popytu na rynku(...)</i></p> <p>D. Waters<sup>2</sup> definiuje cykl życia produktu (jako) <i>zmianę popytu na dany produkt od chwili wprowadzenia do momentu zaprzestania produkcji</i>.</p> <p>Według A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego<sup>3</sup> cykl życia produktu jest określany jako <i>stopniowe nabywanie i utrata zdolności konkretnego wyrobu do zaspokojenia potrzeb konsumentów</i>.</p>	<p>Według W. Grzegorzczak<sup>7</sup> <i>cykl życia produktu jest graficznym odbiciem wielkości sprzedaży i rozmiarów osiąganego zysku od „narodzin” produktu, aż do jego „śmierci”</i>.</p> <p>B. i W. Żurawik<sup>8</sup> określają cykl życia jako <i>okres od sprzedaży pierwszej usługi do jej wycofania z rynku</i>.</p> <p>J. Mazur<sup>9</sup> twierdzi, że koncepcja cyklu życia może być pomocna w planowaniu asortymentu produktów. Określa ona cykl życia produktu jako <i>przedstawienie zmiany jego sprzedaży w czasie</i>.</p> <p>L. Mazurkiewicz<sup>10</sup>, nazywa cykl życia produktu bankowego procesem sprzedaży, którego przebieg <i>jest w zasadzie taki sam dla wszystkich produktów bankowych i prezentuje pewną uniwersalną prawidłowość</i>.</p> <p>W książce pod redakcją K. Opolskiego<sup>11</sup> cykl życia produktu jest określany jako <i>czas mierzony od chwili wprowadzenia produktu na rynek do chwili jego wycofania. Opisuje odrębne fazy historii jego sprzedaży i pozwala na wgląd w dynamikę konkurencyjną produktu</i>.</p>

<sup>1</sup> M. Baker, S. Hart, *Product Strategy and Management*, Prentice Hall Europe, London 1999, s. 93.

<sup>2</sup> D. Waters, *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, PWE, Warszawa 2001.

<sup>3</sup> A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996, s. 192.



<p>G. Gierszewska i M. Romanowska<sup>4</sup> oraz L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek<sup>5</sup> podają bardziej rozbudowaną definicję niż to zaprezentowali Koźmiński i Piotrowski pisząc, że (...) <i>cykl życia produktu obrazuje zjawisko stopniowego nabywania i utraty zdolności produktu do zaspokojenia potrzeb konsumenta, a także proces ponoszenia kosztów związanych z innowacjami produktowymi, ich opracowaniem, wprowadzeniem na rynek i podtrzymywanie ich obecności na rynku.</i></p> <p>według firmy Gartner<sup>6</sup> (G2) cykl życia produktu jest <i>filozofią (konceptcją) pożyteczną służącą do zarządzania wiedzą na temat przebiegu faz cyklu życia produktów od momentu wprowadzenia do momentu wycofania go z rynku.</i></p>	
--	--

Źródło: opracowanie własne.

W różnych opracowaniach z zakresu marketingu dóbr konsumpcyjnych czy marketingu bankowego można zaobserwować podobne spojrzenie na definiowanie cyklu życia produktu. Jedni autorzy kładą nacisk na wymienienie ilości faz cyklu życia produktu bankowego na rynku, a inni wspominają o wykorzystaniu tego narzędzia do działań względem produktów. Istnieje, zatem podstawa do badań, na ile przytoczone definicje w literaturze przedmiotu mają swoje praktyczne odzwierciedlenie w działalności banków. Czy banki w ogóle wprowadzają zmiany w produkcie lub kreują zupełnie nowy produkt na podstawie koncepcji cyklu życia produktu bankowego na rynku? Należy jednak zauważyć, że to nie jest jedyny obszar pojawiającego się problemu przy określeniu krzywej cyklu życia produktu bankowego.

<sup>4</sup> G. Gierszewska i M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003, s. 192.

<sup>5</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 251.

<sup>6</sup> Gartner (G2), Report, *Product Life Cycle Management Deliver for Life Sciences Firms*, June 2004, [www.gartner.com](http://www.gartner.com)

<sup>7</sup> W. Grzegorzczak, *Produkty bankowe. Rozwój i sprzedaż*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2001, s. 11.

<sup>8</sup> B. i W. Żurawik, *Marketing usług finansowych*, PWN, Warszawa 1999, s. 175

<sup>9</sup> J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2002, s. 127

<sup>10</sup> L. Mazurkiewicz, *Marketing bankowy*, Difin, Warszawa 2002, s. 110.

<sup>11</sup> K. Opolskiego, *ABC ... Bankowości*, Olympus CeiRB, Warszawa 1998, s. 202

#### 4. Przesłanki i problemy (bariery) określenia cyklu życia produktu bankowego

Analiza literatury w obszarze cyklu życia produktu pozwoliła opracować **model postępowania przy określaniu cyklu życia produktu bankowego** (patrz rys.1). Model ten wskazuje etapy analizy koniecznej do określenia krzywej cyklu życia dla wybranego produktu bankowego oraz trudności jakie pojawiają się przy jej opracowaniu. Możemy do nich zaliczyć:

**W literaturze z zakresu bankowości brak definicji cyklu życia produktu bankowego zgodnej z jego odmiennymi cechami** (pkt. 1, rys. 1).<sup>12</sup> Przytoczone rozważania na temat definiowania cyklu życia produktu bankowego są identyczne z definicją cyklu życia produktu materialnego. W literaturze przedmiotu większość badaczy definiuje cykl życia produktu *jako proces utrzymania w określonym czasie na rynku produktu, który przechodząc kolejno swoje fazy życia (wprowadzenie, wzrost, dojrzałość i spadek) wychodzi z rynku*. Każda z faz charakteryzuje się odmiennymi działaniami i decyzjami menedżerów, które mają na celu wprowadzić, utrzymać i rozwijać produkt na rynku. Krzywe życia są prezentowane na podstawie dwóch zmiennych: sprzedaży i zysku. Taką samą kolejność faz i działań w ich zakresie prezentuje literatura marketingu ogólnego opisując *klasyczną budowę cyklu życia produktu*. Należy jednak podkreślić, że badania nad cyklem życia produktu były prowadzone przede wszystkim pod kątem produktów konsumpcyjnych i produkcyjnych<sup>13</sup>. Analizując literaturę z zakresu bankowości dostrzega się brak badań empirycznych przebiegu cyklu życia produktu bankowego na rynku.<sup>14</sup> Dotyczy to szczególnie długości poszczególnych faz danego rodzaju (*klasy, typu*) produktu bankowego. Jedynie cykl życia produktu z punktu widzenia działań związanych ze sprzedażą *danej marki produktu* w określonym banku pojawiają się w literaturze z zakresu bankowości. Brak również w literaturze przedmiotu potwierdzenia użyteczności i skuteczności wykorzystania wiedzy o cyklu życia produktu do działań związanych z polityką produktu bankowego.

**Brak jednoznacznej definicji produktu bankowego** (pkt. 2, rys. 1). Produkt bankowy i usługa bankowa funkcjonują często jako synonimy. Przyczyną

<sup>12</sup> 4N: niematerialność, niejednorodność, nietrwałość, nierozdzielczość. Patrz szerzej: A. Styś (red.), *Marketing usług*, AE im. O. Lange we Wrocławiu, Wrocław 1996, s. 15.

<sup>13</sup> m. in. pasty do zębów, samoloty (Cunninghom 1969, Hinkle 1966, Enis, Grace i Prell 1977); mody (mi. Sproles 1981, Bergler 1953, Blumer 1969, Daniels 1951, King 1963, Richards and Rachman 1978, Robinson 1958, 1975, Wasson 1968, Reynolds 1968); leki (mi. Cox 1967); CD-ROM, gry video, radia (Golder i Tellis 2004) itp.

<sup>14</sup> W ramach, którego wyróżnia się również podstawowe fazy klasycznego cyklu życia produktu: wprowadzenie, wzrost, dojrzałość, spadek. J. Mazur, *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2002, s. 127.

określania w ten sposób produktu bankowego może być sposób definiowania produktu w literaturze marketingu, gdzie produkt często jest definiowany jako *towar, usługa lub pomysł, zawierający określony zestaw materialnych i niematerialnych atrybutów, które zaspakajają potrzeby klienta w zamian za pieniądze lub inną jednostkę wartości*<sup>15</sup>. Utrudnia to analizę cyklu życia produktu bankowego. Uwzględniono ten problem również w modelu. Autorka nie odrzuca żadnego z tych pojęć, podkreśla jedynie istotę problemu. W praktyce (o czym pisze m.in. M. Pluta-Olearnik<sup>16</sup> i wypowiedają się eksperci<sup>17</sup>) określenie produktu bankowego odnosi się do oferty banku (kredyt, ROR, karta płatnicza, karta debetowa itp. – to co jest sprzedawane), natomiast w *bankowości (...) są wytwarzane usługi, czyli dobra niematerialne o charakterystycznym zestawie cech*. Czyli mówiąc o produkcie bankowym należy ujmować go zewnętrznie to znaczy jak widzi go rynek (ujęcie marketingowe). Natomiast usługi należy odnosić do działań wewnętrznych danego banku. W bankowości są tworzone usługi bankowe (wedle prawa bankowego czynności bankowe<sup>18</sup>). Zgodnie z przyjętym celem artykułu dla ustalenia krzywej rynkowego cyklu życia produktu bankowego autorka przychyliła się do pojęcia produktu bankowego. Dlatego też dalszy proces analizy skoncentrowany został w obszarze produktu bankowego (ujęcia rynkowego).

**Brak jednoznacznej definicji produktu bankowego ma również wpływ na klasyfikację produktów bankowych ze względu na klasę (grupę), typ (odmianę) i markę produktu bankowego (pkt. 3, rys. 1).**<sup>19</sup>

**Postrzeganie produktu na trzech płaszczyznach interpretacji marketingowej, tj.: klasy (grupy) produktu, np. kredyty; typu produktu (modelu, odmiany, stylu), np. kredyt hipoteczny; marki produktu bankowego, np. kredyt *Swój kąt PKO BP*, wskazuje na kolejny problem przy określeniu cyklu życia produktu bankowego (pkt. 4, rys. 1).** Nasuwa się pytanie, która z trzech wyodręb-

<sup>15</sup> E. N. Berkowitz, R.A. Kerin, S. W. Hartley i W. Rudelius, *Marketing*, wyd.4, Irwin 1994, s. 289.

<sup>16</sup> M. Pluta-Olearnik, *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999, s. 62.

<sup>17</sup> Na podstawie badań własnych wśród ekspertów polskiej bankowości. Badania prowadzono na przełomie lat 2009/2010.

<sup>18</sup> A. Talecka, P. Niczyporuk, *Bankowość. System bankowy i usługi*, WSzE w Białymstoku, Białystok 2004, s. 69–70; M. Czyż, *Koncepcja marketingu partnerskiego w rozwoju bankowości korporacyjnej w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008, s. 40–51, 82–86.

<sup>19</sup> Klasyfikacja tych produktów została zdefiniowana w literaturze przedmiotu następująco: – **klasę** (grupę, kategorię) **produktu**, należy pojmować jako ogólną kategorię linii produktu lub usługi, która jest punktem wyjścia dla decyzji klienta. Ma ona najdłuższy cykl życia i zazwyczaj pozostaje w fazie dojrzałości poprzez nieokreślony czas; – **typ** (model, odmianę, styl, formę) **produktu**, należy pojmować jako specyficzny styl lub model wewnątrz ogólnej kategorii, tzn. *klasy*. Zazwyczaj odzwierciedla normalny przebieg życia produktu; – **markę produktu/przedsiębiorstwa**, należy pojmować jako produkt opatrzony znakiem, symbolem, nazwą lub ich kombinacją. Może mieć długi lub krótki cykl życia produktu

nionych płaszczyzn produktu będzie przedstawiać bardziej wiarygodny obraz przebiegu życia produktu bankowego na rynku oraz umożliwi wyodrębnienie uniwersalnych zasad postępowania z danym rodzajem produktu?

W odniesieniu do problemów przytoczonych w punkcie 4. można zaobserwować, że **w literaturze marketingu zdania na temat cyklu życia produktu są podzielone** (pkt. 5, rys. 1).<sup>20</sup> Natomiast w literaturze bankowej znaleziono stwierdzenie, że prawidłowości opisywane za pomocą cyklu życia produktu dotyczą nie tyle *pojedynczego produktu bankowego (typu), ile wielu takich produktów składających się na określony ich rodzaj (klasę), a więc będących substytutami*. Natomiast dla indywidualnych produktów (tzw. marka produktu bankowego) krzywa życia *prezentuje bardzo zróżnicowane przebiegi, różniące się długością poszczególnych faz cyklu życia produktu*<sup>21</sup>. Wdaje się, że jest to stanowisko słuszne i w dalszych rozważaniach dotyczących koncepcji cyklu życia produktu rozpatrywana będzie *klasa* (grupa) i *typ* (odmiana) produktu bankowego. Natomiast marka produktu bankowego zostaje odrzucona<sup>22</sup>.

**Większość nowych produktów w ofercie banku nie ma charakteru ewidentnych nowości** (pkt. 6, rys. 1)<sup>23</sup>. Taki produkt jest tylko nowością z punktu widzenia dotychczasowego profilu działalności banku, ale nie jest nowością na rynku. Można natomiast stwierdzić, że modyfikacje dotyczą przede wszystkim funkcji dodanych, tzn. usługi bankowej względem danego produktu

---

<sup>20</sup> Nie ma jednoznacznej definicji „produktu”. Można go, więc interpretować ogólnie – wtedy analiza dotyczy całej klasy produktów, np. kredyty lub też szczegółowo – analizując oddzielnie życie każdego modelu (typu, odmiany) produktu, np. kredyt hipoteczny lub marka produktu, np. kredyt „Swoj kąt” PKO BP. W literaturze przedmiotu część naukowców uważa, że najlepsze do analizy są klasy produktów (krzywa ich życia jest najbardziej zbliżona do klasycznej krzywej cyklu życia produktu – Day, Harrel i Taylor), a druga część twierdzi, że odmiana produktu – Polli i Cook, Telli i Crawford). Najmniej naukowców opowiada się za badaniem marki, ponieważ są one dla siebie substytutami i dają bardziej obraz rozwoju konkurencji na rynku niż przebiegu cyklu życia produktu – Enis, La Grace, Prell, Rink i Swan). ). Patrz: R. Poli i V. Cook, *Validity of the Product Life Cycle*, „Journal of Business”, October, 42, 1969, s. 385–400; D. R. Rink i J. E. Swan, *Product Life Cycle Research: A Literature Review*, „Journal of Business Review”, 7/1979, s. 219–242; G. S. Day, *The Product Life Cycle: Analysis and applications Issues*, „Journal of Marketing”, vol. 45, Fall 1981, s. 60–67; P. N. Golder, G. J. Tellis, *Growing, Growing, Done: Cascades, Diffusion, and Turning Points in the Product Life Cycle*, „Marketing Science”, vol. 23, No.2/Spring 2004, s. 207–218; G. J. Tellis i C. M. Crawford, *An Evolutionary Approach to Product Growth Theory*, „Journal of Marketing”, jesień, 1981, s. 125–134; B.E. Enis, R. La Grace, A. E. Prell, *Extending the Product Life Cycle*, „Business Horizons”, June 1977 oraz R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 158.

<sup>21</sup> L. Mazurkiewicz, *Marketing bankowy*, Difin, Warszawa 2002, s. 110.

<sup>22</sup> Marka produktu bankowego została odrzucona. Cykl życia marki produktu bankowego odzwierciedla jedynie sprzedaż danego produktu w określonym banku i nie ma możliwości odniesienia (ujednoczenia) go do sytuacji sprzedaży podobnych produktów w innych bankach.

<sup>23</sup> R. Floyd Nicholls, *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1994, s. 31.

bankowego. Modyfikowanie usługi bankowej wpływa na przedłużenie cyklu życia produktów bankowych na rynku<sup>24</sup>. Zatem pojawia się tutaj kolejny problem, jak analizować produkt bankowy ze względu na jego „nowość” lub „starość” istnienia na rynku. Na ile koncepcja cyklu życia produktu może być techniką użyteczną i uogólniającą zarządzanie produktem na rynku?

Przy kreowaniu cyklu życia produktu bankowego **użyteczne byłoby posługiwanie się narzędziem analitycznym**, za pomocą którego w prosty i szybki sposób można zobrazować przebieg wybranego produktu bankowego (klasy, typu) na rynku (pkt. 7, rys. 1). W literaturze można wskazać takie modele (funkcje), które przybliżają obraz cyklu życia. Do nich możemy m. zaliczyć funkcję logistyczną; krzywą Gampertza; model dyfuzji; model Clifforda<sup>25</sup>. Natomiast żadna z tych funkcji nie była odnoszona do produktów bankowych. Wymagany jest również dostęp do danych historycznych sprzedaży produktów bankowych na rynku, które należy pozyskać z banków i instytucji statystycznych<sup>26</sup>. Należy tu jednak podkreślić znaczenie danych ze sprzedaży produktów w ujęciu ilościowym. Wartościowe ujęcie sprzedaży zostało odrzucone przez autorkę ze względu na zbyt wiele elementów (czynników) wpływających na wysokość sprzedaży produktów bankowych na rynku. Często są one warunkowane działaniami poszczególnych banków, które biorą pod uwagę takie cechy jak: dochód klienta, pochodzenie społeczne, wiek, polityka produktu danego banku itp. Odrzucenie analizy sprzedaży w ujęciu wartościowym było również warunkowane tym, że wymienione funkcje (modele) matematyczne, mają sens zastosowania odnośnie zmiennych stałych opisujących badane zjawisko (tzn. żeby jak najmniej czynników otoczenia miało wpływ na przebieg analizowanego zjawiska).

Należy posiadać **umiejętność selekcji informacji**, która jest istotna do podejmowania decyzji w obszarze zarządzania produktem bankowym (pkt. 8 i 9, rys. 1)). Natomiast kontrola rezultatów pozwoli ocenić, na ile działania podjęte w obrębie zidentyfikowanej fazy cyklu życia produktu są skuteczne i czy te działania można uznać za uniwersalne.

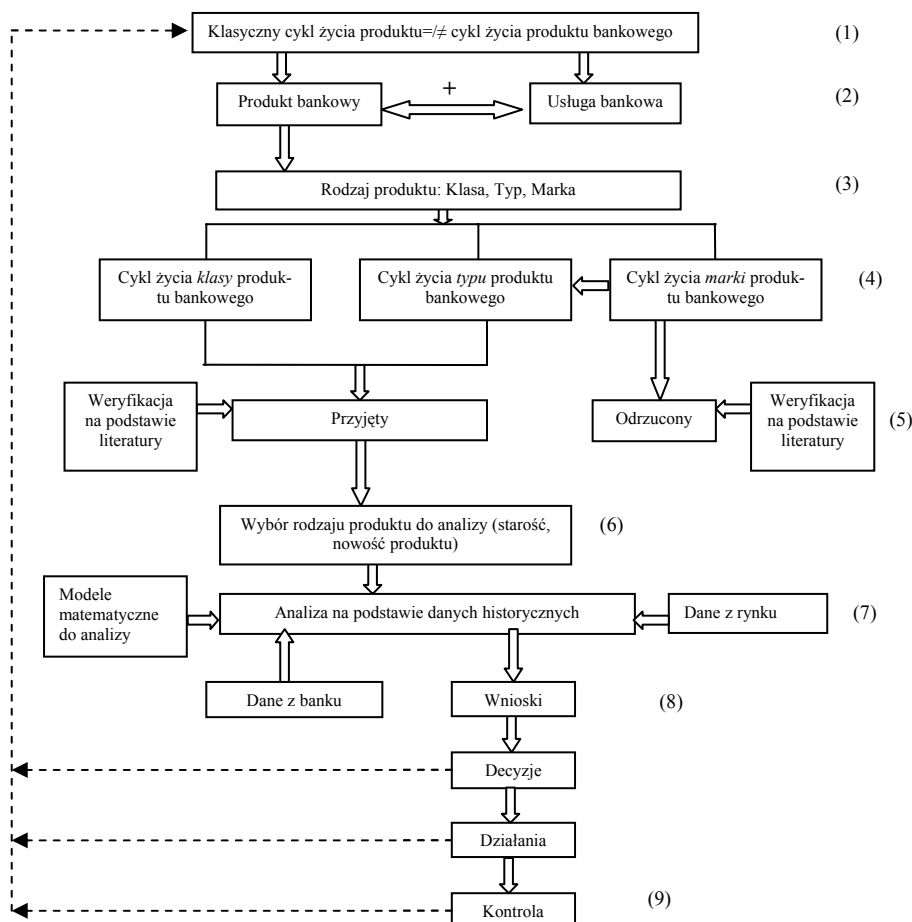
---

<sup>24</sup> J. Mazur, *op. cit.*, s. 127, 203; U.C. Swoboda, *Bankowość detaliczna*, CeDeWo, Warszawa 2000, s. 152; A. Widmer, *Innovationsmanagement in Banken*, 2. Aufl., Bamberg 1986.

<sup>25</sup> Patrz: J. Bazarnik, T. Grabiński, E. Kąciak, S. Mynarski, *Badania marketingowe. Metody i oprogramowanie komputerowe*, Oficyna Fogra, Warszawa-Kraków 1992, s. 105–109; S. Mynarski, *Badania rynkowe w warunkach konkurencji*, Fogra, Kraków 1995, s. 91–99; S. Mynarski, *Analiza rynku*, PWN, Warszawa 1977, s. 63, 91; V. Mahajan, E. Miller, *Innovation Diffusion and New Product Growth Models in Marketing*, „Journal of Marketing”, Fall 1979, s. 56; K. Mazurek-Łopacińska, *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 265.

<sup>26</sup> Brak jest niekiedy baz danych z zakresu ilości sprzedaży określonego produktu bankowego, np. ROR. Analizy tych produktów są najczęściej prezentowane na podstawie dwudziestu paru największych banków na rynku. Źródło: informacja pozyskana z NBP, ZBP oraz analiza własna na podstawie raportów z działalności banków dostępnych na rynku polskim.

**Rysunek 1.** Modelowe ujęcie postępowania przy określeniu krzywej rynkowego cyklu życia produktu bankowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Należy podkreślić, że uwzględnienie powyższych elementów modelu pozwoli bankom na opracowanie strategii produkt bez względu, w której fazie cyklu życia się on znajdzie. Określenie, w której fazie cyklu życia znajduje się badany produkt umożliwi również bankom na ujawnienie różnych postaw nabywców wobec danego produktu lub usługi. Znajomość postaw nabywców przyczynia się do przedłużenia życia na rynku, gdyż wiadomo, co decyduje o popycie i można wnioskować, jakie zmiany wpłynęły na wzrost sprzedaży.<sup>27</sup>

<sup>27</sup> W. Grzegorzczak, W. Krawiec, A. Sibińska, *Współczesne dylematy marketingu bankowego w Polsce*, Wyd. UŁ, Łódź 2010, s. 90.

Natomiast prezentowane w literaturze marketingu bankowego wyniki badań empirycznych nad *cyklem życia produktu danego banku*, powinny raczej być określane badaniami nad *cyklem sprzedaży marki produktu w danym banku*.<sup>28</sup>

## 5. Podsumowanie

Podstawową zaletą koncepcji cyklu życia produktu jest to, że umożliwia bankom analizę i lepsze zrozumienie tego, co się dzieje z jej produktem na rynku w długim przedziale czasu. Możliwe staje się na przykład przewidywanie przyszłych tendencji i prawdopodobnego wpływu konkurencji, następuje też identyfikacja silnych i słabych stron produktu, także pierwsze mogą być wykorzystane a drugie wyeliminowane. Znajomość cyklu życia produktu powinna mieć duże znaczenie przy opracowywaniu strategii rozwoju produktu. Jednakże wyznaczenie krzywej cyklu życia produktu bankowego spotyka się z wieloma przeszkodami, których należy doszukiwać się po stronie sytuacji na rynku finansowym, jak również w działaniach banków. Mało stabilna sytuacja na rynku finansowym zmusza menedżerów banków do wprowadzania zmian w asortymencie na przestrzeni kilku tygodni, które często są obciążone dużym ryzykiem niepowodzenia. Banki nie mają czasu na szerokie analizy w oparciu o koncepcję cyklu życia produktu. Problem leży również po stronie technicznej wyznaczania krzywej cyklu życia produktu bankowego. Często jest brak dostępu do danych ilościowych (baz danych historycznych) na podstawie których można wyznaczyć przebieg krzywej cyklu życia produktu na rynku. Istnieje również problem co do wyboru obszaru analiz (zmiennych) tzn. prowadzonych badań w ujęciu rynkowym danego rodzaju produktu lub produktu danej marki (banku) na rynku. Problem również może pojawić się przy doborze narzędzia matematycznego do analizy danych. Należy jednak przyznać, że mimo wielu barier badania nad krzywymi cyklu życia produktów bankowych mogą w zarysach stopniowo przyczynić się do pozyskania informacji istotnej do zarządzania produktami bankowymi.

## Bibliografia

- Baker M., *Marketing – An Introductory Text*, Macmillan, London 1994.  
Baker M., Hart S., *Product Strategy and Management*, Prentice Hall Europe, London 1999.  
Bazarnik J., Grabiński T., Kaciak E., Mynarski S., *Badania marketingowe. Metody i oprogramowanie komputerowe*, Oficyna Fogra, Warszawa-Kraków 1992.  
Berkowitz E. N., Kerin R.A., Hartley S. W., Rudelius W., *Marketing*, wyd.4, Irwin 1994.

<sup>28</sup> W. Krawiec, *Cykl życia produktu bankowego na podstawie znanych modeli analizy rynkowej*, Bank i Kredyty, 2005, nr 10, s. 62–69.

- Czyż M., *Koncepcja marketingu partnerskiego w rozwoju bankowości korporacyjnej w Polsce*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2008.
- Day G. S., *The Product Life Cycle: Analysis and applications Issues*, „Journal of Marketing”, vol. 45, Fall 1981.
- Enis B.E., La Grace R., Prell A. E., *Extending the Product Life Cycle*, „Business Horizons”, June 1977.
- Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 251.
- Gartner (G2), Report, *Product Life Cycle Management Deliver for Life Sciences Firms*, June 2004, [www.gartner.com](http://www.gartner.com)
- Golder P. N., Tellis G. J., *Growing, Growing, Done: Cascades, Diffusion, and Turning Points in the Product Life Cycle*, „Marketing Science”, vol. 23, No.2/Spring 2004.
- Gierszewska G., Romanowska M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2003.
- Grzegorzczak W., *Produkty bankowe. Rozwój i sprzedaż*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2001.
- Grzegorzczak W., Krawiec W., Sibińska A., *Współczesne dylematy marketingu bankowego w Polsce*, Wyd. UŁ, Łódź 2010, s. 90.
- Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J., *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1999.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1996.
- Krawiec W., *Cykl życia produktu bankowego na podstawie znanych modeli analizy rynkowej*, „Bank i Kredyty”, 2005, nr 10.
- Mahajan V., Miller E., *Innovation Diffusion and New Product Growth Models in Marketing*, „Journal of Marketing”, Fall 1979.
- Mazur J., *Zarządzanie marketingiem usług*, Difin, Warszawa 2002.
- Mazurek-Lopacińska K., *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, Wyd. AE im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Mazurkiewicz L., *Marketing bankowy*, Difin, Warszawa 2002.
- Mercer D., *Death of the Product Life Cycle*, „The NCT Publications”, September 1993.
- Mynarski S., *Analiza rynku*, PWN, Warszawa 1977.
- Mynarski S., *Badania rynkowe w warunkach konkurencji*, Fogra, Kraków 1995.
- Nicholls R. F., *Promocja i sprzedaż usług bankowych*, Centrum Edukacji i Rozwoju Biznesu, Warszawa 1994.
- Opolski K. (red.), *ABC...Bankowości. Samodzielny pracownik bankowy*, Olympus – CeIRS, Warszawa 1998.
- Pluta-Olearnik M., *Marketing usług bankowych*, PWE, Warszawa 1999.
- Poli R., V. Cook, *Validity of the Product Life Cycle*, „Journal of Business”, October, 42, 1969.
- Rink D. R., Swan J. E., *Product Life Cycle Research: A Literature Review*, „Journal of Business Review”, 7/1979.
- Styś A. (red.), *Marketing usług*, AE im. O. Lange we Wrocławiu, Wrocław 1996.
- Swoboda U.C., *Bankowość detaliczna*, CeDeWo, Warszawa 2000.
- Talecka A., Niczyporuk P., *Bankowość. System bankowy i usługi*, WSzE w Białymstoku, Białystok 2004.
- Tellis G. J., Crawford C. M., *An Evolutionary Approach to Product Growth Theory*, „Journal of Marketing”, jesień, 1981.
- Waters D., *Zarządzanie operacyjne. Towary i usługi*, PWE, Warszawa 2001.
- Widmer A., *Innovationsmanagement in Banken*, 2 Aufl., Bamberg 1986.
- Żurawik B., Żurawik W., *Marketing usług finansowych*, PWN, Warszawa 1999.



---

**Model approach to bank product life cycle – analysis range  
and marketing decisions****Abstract**

Reviewing the selective literature is not satisfied. It seems to be that the bank product life cycle (pattern) is identified as the classic product life cycle. The bank product has very specific characteristic and demands deeper analysis.

The paper shows the main problems of creating of bank product life cycle and shows the way of measurement of bank products life cycle for future bank strategy on the financial services market.

**Key words:** product life cycle, bank product life cycle, banking.



*Adam Kucharski*  
SWSPiZ w Łodzi

## Zmiany członkostwa w OFE jako problem maksymalnego przepływu w sieci

### 1. Wstęp

Każdy dorosły Polak wkraczający obecnie na rynek pracy musi obowiązkowo znaleźć się w jednym z otwartych funduszy emerytalnych. Tak stanowi prawo. Nie ma jednak obowiązku pozostawać w danym funduszu na stałe. Może zmienić podmiot odpowiedzialny za drugi filar swojej przyszłej emerytury i faktycznie część członków migruje (z różnych przyczyn) pomiędzy funduszami.

Kilkanaście funkcjonujących na polskim rynku funduszy emerytalnych zostało potraktowanych jako elementy jednej sieci, między którymi krążą członkowie, tworząc przepływy o dwustronnym (przychodzący i odchodzący z funduszu) charakterze. Zagadnienie to potraktowano jako zadanie maksymalnego przepływu w sieci.

Wyznaczony maksymalny przepływ pozwala na ocenę stopnia zainteresowania zmianą OFE wyrażającego stopień zaufania do systemu emerytalnego, ale również skuteczność funduszy w podbieraniu sobie członków. Zestawienie rezultatów dla kolejnych okresów daje szereg czasowy, który można poddać procesom: dekompozycji i prognozowania. Predykcja daje z kolei szansę oceny przyszłego stosunku ogółu ubezpieczonych do systemu a także możliwości obsługi danej liczby transferów.

### 2. Sieć a wyznaczanie przepływu maksymalnego

Zadanie poszukiwania maksymalnego przepływu w sieci da się przedstawić za pomocą grafu, w którym spotyka się terminologię o hydraulicznym rodowodzie [Szapiro 2002, s. 124]. Stąd występujące w sieci węzły dzielą się na:

- 1) źródła – reprezentujące dostawców (podaż), których zbiór oznaczymy  $A^+$ ;

- 2) ujścia – reprezentujące odbiorców (popyt), których zbiór oznaczmy  $A^-$ ;
- 3) punkty tranzytowe (zbiór  $A^0$ ).

W utworzonym grafie nie występują pętle ani cykle. Wielkości podaży i popytu nazywa się potencjałami źródeł i ujść, a przewozy między węzłami – potokami. Potoki między dwoma węzłami nie muszą być jednakowe w obu kierunkach, dlatego wprowadzono pojęcia przepustowości (np. od węzła 1 do 2) i przepustowości rezydualnej (od węzła 2 do 1) [Trzaskalik 2009, s. 380].

W węźle tranzytowym zachodzi równowaga między potokami napływającymi i wypływającymi. Z drugiej strony aktualny potok nie może przekroczyć maksymalnej przepustowości łuku. Dopuszczalne wykorzystanie łuku w określonym kierunku powoduje zmniejszenie przepustowości w tym kierunku o wykorzystaną wielkość oraz analogiczne zwiększenie przepustowości rezydualnej. Ogólnie, dla wszystkich trzech rodzajów węzłów istnieje zależność [Szapiro op. cit, s. 125]: potok wypływający (z węzła) – potok wpływający (do węzła)  $\leq$  potencjał węzła przy czym potencjał źródła jest dodatni, ujścia ujemny a punktu tranzytowego równy zero.

Problem maksymalnego przepływu w sieci przedstawiony jako model programowania liniowego ma postać:

$$W = \sum_{k \in A^+} \left( \sum_{j \in W_k} x_{kj} - \sum_{i \in D_k} x_{ik} \right) \rightarrow \max \quad (1)$$

$$\sum_{j \in W_k} x_{kj} - \sum_{i \in D_k} x_{ik} \begin{cases} \leq a_k & \text{dla } k \in A^+ \\ = 0 & \text{dla } k \in A^0 \\ \leq -b_k & \text{dla } k \in A^- \end{cases} \quad (2)$$

$$d_{ij} \leq x_{ij} \leq g_{ij} \quad \text{dla } (i, j) \in Q \quad (3)$$

gdzie:

$c_{ij}$  – jednostkowe koszty przepływu dla łuku  $(i, j)$ ;

$x_{ij}$  – wielkość przepływu na łuku  $(i, j)$ ;

$d_{ij}, g_{ij}$  – dolne i górne ograniczenie przepływu dla danego łuku;

$Q$  – zbiór łuków sieci;

$W_k$  – zbiór obszarów wypływu dla węzła  $k$ ;

$D_k$  – zbiór obszarów wpływu do węzła  $k$ ;

$a_k$  – potencjał źródła;

$b_k$  – potencjał ujścia.

Model opisany wzorami (1)–(3) ma charakter ogólny, z dowolną liczbą źródeł i ujść. W naszym konkretnym przypadku rozpatrywane sieci dysponują jednym źródłem i jednym ujściem. Reszta założeń pozostaje bez zmian.

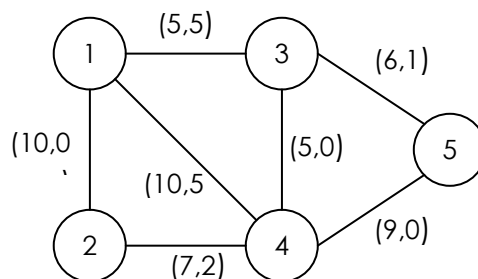
Model programowania liniowego wykorzystywany do rozwiązywania zadania maksymalnego przepływu może napotkać trudności związane z rozmiarami samego zadania. Nawet sieć złożona z kilku węzłów oznacza dużą liczbę zmiennych decyzyjnych oraz nakładanych na nie ograniczeń. Dlatego w pracy użyto metody dedykowanej temu zagadnieniu, a mianowicie algorytmu Forda-Fulkersona.

Postępowanie we wspomnianym algorytmie w skrócie sprowadza się do następujących kroków [Trzaskalik 2008, s. 381]:

1. Znajdź dowolną drogę ze źródła do ujścia, dla której przepustowości łuków są większe od zera. Jeżeli nie jest to możliwe, przepływ maksymalny nie istnieje lub został wyznaczony w kroku poprzednim.
2. Na wyznaczonej drodze znajdź łuk o najmniejszej przepustowości w rozpatrywanym kierunku, oznaczony jako  $p$ .
3. Zmniejsz przepustowość łuków tworzących rozpatrywaną drogę o  $p$  i powiększ o tę wielkość odpowiednie przepustowości rezydualne. Następnie wróć do kroku 1.

Suma przepustowości wyznaczonych dla wszystkich wybranych dróg tworzy maksymalny przepływ w sieci. Działanie algorytmu zilustrowano prostym przykładem. Rozważono w nim sieć złożoną z pięciu węzłów o przepustowościach (lewa liczba) i przepustowościach rezydualnych (prawa liczba) na łukach jak na rysunku 1. Węzeł 1 jest źródłem a węzeł 5 ujściem.

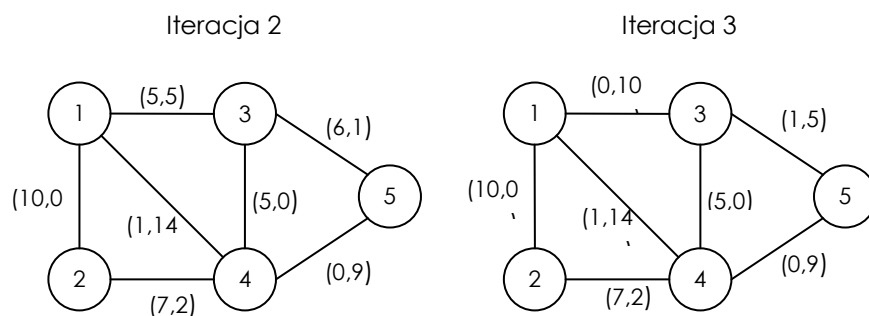
**Rysunek 1.** Wyjściowa sieć do przykładu



Źródło: opracowanie własne.

W pierwszym kroku algorytmu należy wybrać dowolną drogę wiodącą od źródła do ujścia. Niech będzie nią droga utworzona przez węzły 1-4-5, dla której najmniejsza przepustowość w rozpatrywanym kierunku wynosi 9 (znajduje się ona na łuku (4,5)). O wielkość tę zmniejszono przepustowości należące do rozpatrywanej drogi. Z kolei przepustowości rezydualne zostają powiększone. Powstaje w ten sposób nowa sieć widoczna na rysunku 2 jako iteracja 2.

Rysunek 2. Kolejne iteracje przykładu



Źródło: opracowanie własne.

Następną wybraną drogą będzie 1-3-5 z przepływem równym 5. Po odpowiednich przekształceniach przepustowości i przepustowości rezydualnych uzyskano sieć opisaną na rysunku 2 jako iteracja 3. Niech następną drogą zostanie na przykład 1-2-4-5. Okazuje się, że połączenie węzłów 4 i 5 nie jest możliwe, ponieważ aktualna przepustowość wynosi dla tego łuku 0. Bliższa analiza pozwala stwierdzić, że nie można znaleźć kolejnej drogi łączącej źródło z ujściem. Maksymalny przepływ w naszej przykładowej sieci wynosi  $9+5=14$  (suma przepustowości w kolejnych iteracjach).

### 3. Charakterystyka zmian członkostwa w OFE

Reforma przeprowadzona w 1999 roku spowodowała radykalną zmianę systemu emerytalnego w Polsce. Dzieli się on w tej chwili na dwie części: obowiązkową (pierwszy i drugi filar) oraz dobrowolną (trzeci filar). Przyszła emerytura zależeć ma od zgromadzonego przez lata kapitału co stanowi podstawową różnicę w porównaniu z poprzednim systemem. Jednym z powodów wprowadzenia reformy były zmieniające się warunki demograficzne: z jednej strony postępujące starzenie się społeczeństwa, a z drugiej spadek liczby urodzeń.

O wysokości świadczenia emerytalnego (w założeniach) decyduje wielkość kapitału zgromadzonego na indywidualnym koncie ubezpieczonego. Ponadto znaczenie ma przewidywana, przeciętna długość życia osoby w wieku równym wiekowi przejścia na emeryturę. Innymi słowy pod uwagę bierze się czas, przez jaki będzie wypłacana przyszła emerytura [Wyżnikiewicz 2009, s. 5].

Obowiązkowy, drugi filar obejmuje składki gromadzone w otwartych funduszach emerytalnych (OFE) zarządzanych przez powszechne towarzystwa emerytalne (PTE). OFE zajmują się inwestowaniem powierzonych im środków, pobiera-

jąc przy tej okazji opłatę przeznaczoną na pokrycie prowadzonej działalności. Zgromadzone pieniądze lokowane są głównie w papiery wartościowe. Stąd ogólna kondycja finansowa funduszu zależy od portfela lokat i aktualnej sytuacji na giełdzie. Z uwagi na ograniczenia prawne, OFE prowadzą podobną politykę inwestycyjną przez co ich stopy zwrotu nie różnią się od siebie drastycznie.

W skład systemu emerytalnego wchodzi jeszcze nieobowiązkowy trzeci filar, który jednak wciąż nie cieszy się zbyt dużą popularnością. Funkcjonujące w jego ramach pracownicze programy emerytalne (PPE) działają tylko w dużych firmach, a opłacane przez pracodawców składki objęte są podatkiem. Do trzeciego filaru zaliczamy także indywidualne konta emerytalne (IKE) oraz oferowane przez towarzystwa ubezpieczeniowe ubezpieczenia kapitałowe.

Członek OFE nie jest na stałe związany z jednym podmiotem i może go zmienić. Cztery razy do roku dokonuje się podliczenia transferów członków między funduszami. Decyzję taką co roku podejmuje kilkadziesiąt tysięcy osób. Powody tego bywają różne [Lutostański 2009, s. 53]: wyniki finansowe aktualnego funduszu, jakość obsługi, pojawiające się doniesienia prasowe czy opinie znajomych. Oprócz tego, w ostatnim czasie dużego znaczenia nabrała działalność akwizytorów (o czym za chwilę).

Przejęcie do funduszu wiąże się z autentycznymi lub oczekiwanymi korzyściami. Zysk ze zmiany jest możliwy pod warunkiem, że po dokonaniu transferu wzrosła stopa zwrotu nowego funduszu. Część osób rzeczywiście zyskuje, ale z drugiej strony inna grupa ubezpieczonych traci w tym samym czasie. Lutostański podaje [Ibidem, s. 54] szacunki, z których wynika, że uczestnik transferu na dzień 30.06.2009 odnotował średnią stratę stopy zwrotu na poziomie 0,45 p%. Miałoby to mieć związek z faktem iż najbardziej aktywne pod względem transferów są duże fundusze, które z kolei odnotowały wyniki poniżej średniej dla sektora.

Jeden z czynników wpływających na decyzję o zmianie funduszu stanowi działalność akwizytorów. Niestety, nie zawsze ma ona uczciwy charakter, co wpływa na kształtowanie się konkurencji między funduszami.

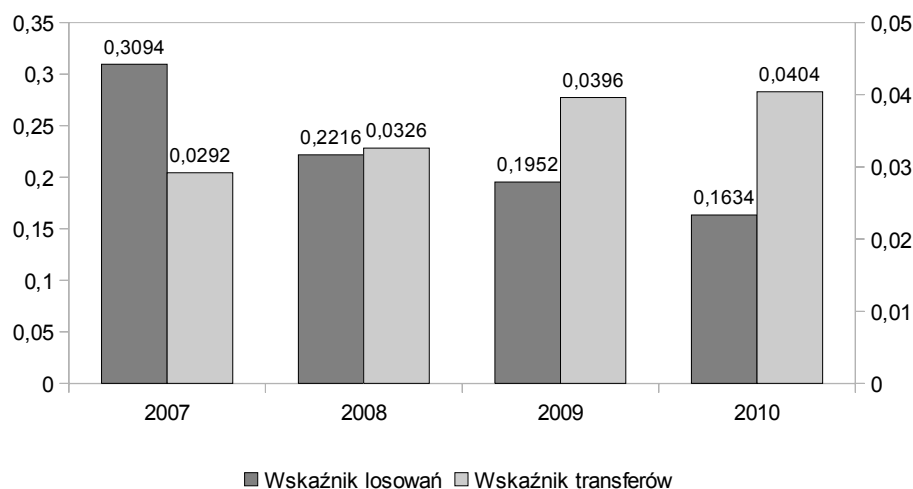
Działalność akwizycyjną regulują szczegółowe przepisy z uwagi na to, że akwizytor zawiera umowy w imieniu reprezentowanego funduszu. Czynności owe można wypełniać tylko na rzecz jednego podmiotu zaś sam akwizytor winien dawać rękojmię należytego ich wykonania. Jednak członkowie z większym stażem generują dla PTE wyższe dochody niż osoby dopiero rozpoczynające funkcjonowanie na rynku pracy [„Nieprawidłowości...” 2010, s. 7]. Z tego powodu rodzi się pokusa „podbierania” klientów konkurencji za wszelką cenę. W tabeli 1 znalazły się informacje dotyczące członkostwa w OFE i transferów z nim związanych za lata 2007–2010.

**Tabela 1.** Zmiany liczby członków OFE w latach 2007–2010

Rok	Liczba członków na koniec roku	Zmiana liczby członków	Transfery	Losowania
2007	13 138 758	785 429	383 395	242 993
2008	13 840 386	701 628	451 677	155 465
2009	14 360 664	520 278	569 084	101 581
2010	14 930 991	570 327	603 508	93 209

Źródło: na podst. [„Nieprawidłowości...” 2010, s. 8] oraz oprac. własnych.

Na rysunku 3 znalazła się graficzna ilustracja dwóch wskaźników obliczonych na podstawie danych z tabeli 1. Są to: wskaźnik losowań obliczany jako stosunek liczby osób wylosowanych do przyrostu liczby członków oraz wskaźnik transferów wyrażający relację ilości osób, które wzięły udział w transferach do ogólnej liczby członków OFE [„Nieprawidłowości...” 2010, s. 8].

**Rysunek 3.** Wskaźniki losowań i transferów dla lat 2007–2009

Źródło: opracowanie własne na podst. [„Nieprawidłowości...” 2010, s. 8].

W ciągu czterech lat wskaźnik losowań systematycznie spadał, zaś wskaźnik transferów rósł. Świadczy to o tym, że rola transferów jest coraz większa w procesie pozyskiwania członków funduszu. W tym czasie rosły także koszty związane z akwizycją ponoszone przez fundusze również [Ibidem, s. 10].



Warto również rozważyć wpływ nieprawidłowości w procesie akwizycyjnym na transfery członków między funduszami. Na podstawie raportu KNF wymienić można najczęściej występujące nieuczciwe praktyki:

- niestaranność przy zawieraniu umów;
- oferowanie korzyści materialnych za zmianę funduszu;
- fałszowanie umów oraz poświadczenia nieprawdy;
- utrudnianie transferów;
- inne.

W 2010 roku do KNF wpłynęło 1,5 tys. skarg na działalność OFE, w 2009 roku było ich 2,8 tys. zaś w 2008 1,9 tys. Trudno ocenić, ile osób nie zgłasza się do urzędu nadzorującego. Zresztą samo wysyłanie stosownych formularzy może być również efektem walki o klienta.

#### 4. Maksymalny przepływ w sieci OFE

Przynależność do II filaru i wybór jednego z OFE są w Polsce obowiązkowe. Kilkanaście działających obecnie funduszy tworzy *de facto* system zamknięty, obejmujący ludzi w określonym ustawowo wieku. Oznacza to, że ewentualne transfery dokonują się tylko w obrębie wspomnianych podmiotów. Podkreślić wypada, że w niniejszym opracowaniu nie brano pod uwagę osób wybierających OFE po raz pierwszy. W obszarze zainteresowań znaleźli się dotychczasowi członkowie opuszczający fundusz i przechodzący do innego.

Skoro wszystkie OFE tworzą układ zamknięty potraktowany jako sieć, której węzły to właśnie fundusze. Przepustowością jest w tym przypadku liczba osób opuszczających fundusz A i przechodzących do funduszu B, zaś przepustowością rezydualną staje się przepływ w kierunku przeciwnym. Jako źródło wybrano OFE, z którego odeszło najwięcej członków, a ujściem stanie się ten podmiot, któremu najwięcej ich przybyło. Na takie podejście pozwala właśnie zamknięty charakter systemu. Bazując na tych założeniach wyznaczono maksymalny przepływ w sieci dla kolejnych kwartałów w latach 2007–2010 oraz pierwszego kwartału 2011. Źródło danych stanowią raporty publikowane na internetowej stronie KNF.

Czas na kilka słów na temat ekonomicznego znaczenia przepływu maksymalnego w kontekście naszego problemu. Przede wszystkim nie zlekceważono wpływu akwizytorów na decyzję o zmianie OFE, szczególnie w kontekście wspomnianych nieuczciwych praktyk. Nawet jednak kilkukrotnie większy (niż w oficjalnych raportach) wpływ tego typu działań wciąż stanowić będzie nieduży procent wśród wszystkich osób wybierających kolejny fundusz. Zaniepokojenie klientów funduszy (np. w 2008 roku prasa z upodobaniem podawała kwoty, które wyparowały z kont OFE z powodu załamania na giełdzie) czyni ich jedy-

nie bardziej podatnymi na argumenty akwizytorów. Wyciągnięto z tego wniosku, że efekty ich działalności w okresie zamieszania na rynkach są pochodną oceny sytuacji przez klientów, a nie powodem decyzji.

Maksymalny przepływ członków wyznaczony dla sieci utworzonej z OFE został potraktowany jako rodzaj barometru nastrojów dla tej części rynku. Niepokój na rynku finansowym, podsycany doniesieniami prasowymi, może wyrażać się poprzez radykalną zmianę liczby osób zainteresowanych transferem. To jednocześnie miernik lojalności klienta do jego OFE oraz wydolności całego systemu w obsłudze wszystkich zainteresowanych transferem.

Warto jeszcze wspomnieć o świadomości ekonomicznej i jej wpływie na transfery członków między funduszami. Wypada zgadzić się z autorami cytowanych publikacji, że wiedza i rozumienie mechanizmów ekonomicznych wciąż stoją wśród Polaków na niskim poziomie. Przeciętny obywatel naszego kraju nie przywiązuje zbyt dużej wagi do oszczędzania, które jest przecież podstawą systemu emerytalnego po reformie. Można tylko spekulować jak wyglądałyby konta ubezpieczonych w OFE gdyby na pracodawcach nie ciążył obowiązek odprowadzania części pensji na składkę emerytalną. Pewien pogląd sugeruje sytuacja w III filarze.

Innymi słowy, niska świadomość ekonomiczna oznacza, że tylko nieliczni są w stanie ocenić przyszłe korzyści lub zagrożenia wynikające z transferu. Pewną pomocą mogą oczywiście służyć akwizytorzy, ale wydaje się, że ogólnie rzecz biorąc czynnik ten (czyli świadome i podbudowane rzetelną wiedzą transfery) również rozmywa się w ogólnie dużej masie podejmowanych decyzji.

Na podstawie kwartalnych raportów publikowanych przez KNF obliczono maksymalne przepływy w kolejnych okresach. Dla każdego z nich rozwiązano oddzielne zadanie programowania sieciowego. Wyniki znalazły się w tabeli 2.

**Tabela 2.** Maksymalny przepływ dla kolejnych kwartałów

Kwartał	Przepływ [os.]	Kwartał	Przepływ [os.]
2007Q1	6495	2009Q2	8657
2007Q2	4241	2009Q3	8743
2007Q3	5000	2009Q4	6630
2007Q4	5480	2010Q1	3867
2008Q1	6115	2010Q2	1256
2008Q2	9574	2010Q3	880
2008Q3	3531	2010Q4	596
2008Q4	3874	2011Q1	712
2009Q1	11834		

*Źródło:* opracowanie własne.

Analizując maksymalny przepływ i jego zmiany w kolejnych kwartałach, można stwierdzić dużą zmienność otrzymanych wyników – nawet do ponad 11 tysięcy osób w 1 kwartale 2009 roku).

Co ciekawe, nastąpiło to po dwóch kwartałach bardzo dużych spadków. Klienci OFE w trzecim i czwartym kwartale 2008 wyraźnie nie kwapili się do zmiany funduszu odkładając tę decyzję do początku następnego roku, kiedy zaobserwowano wspomniany gwałtowny wzrost. W następnych kwartałach maksymalny przepływ systematycznie maleje, by w pierwszym kwartale 2010 roku osiągnąć ponownie poziom z końca 2008, a w kolejnym zanotować dalszy bardzo duży spadek. Ostatnie trzy okresy charakteryzują się stopniowym wyhamowaniem tego trendu.

Sytuacja w roku 2009 była o tyle ciekawa, że większość funduszy traciła wtedy członków, którzy trafiali głównie do kilku podmiotów. Najwięcej ubezpieczonych opuściło Amplico OFE oraz Aviva OFE. Z kolei najwięcej członków zyskały kolejno: AXA OFE, Allianz Polska OFE oraz Generali OFE.

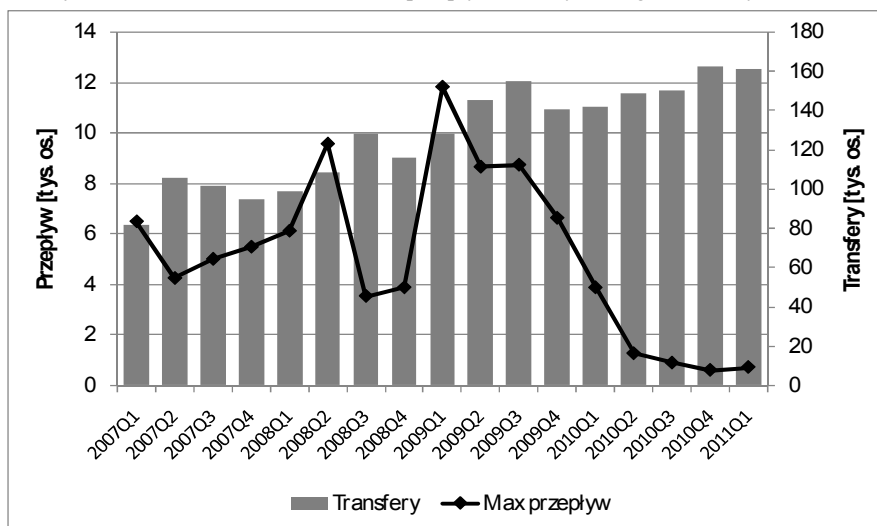
Interesująco prezentuje się zestawienie wartości przepływu maksymalnego i ogólnej liczby transferów w tych samych okresach, które znalazło się na rysunku 4. Ogólna ilość osób, które zmieniły fundusz charakteryzuje się trendem rosnącym w ciągu ostatnich trzech lat. Jednak takie podejście nie uwzględnia faktu iż przepływy członków mają charakter dwustronny, a w konsekwencji związków łączących OFE. Brak również widocznej reakcji na zmiany, którym podlegał rynek w badanym okresie.

Zachowanie maksymalnego przepływu sugeruje, że pojawienie się kryzysu na rynkach finansowych miało istotny wpływ na zainteresowanie transferami. Po wzroście trwającym do 2 kwartału 2008 nastąpił okres gwałtownego odwrócenia tendencji. Druga połowa tego roku, bardzo niekorzystna dla wszystkich rodzajów rynków finansowych, odznaczała się mniejszymi przepływami maksymalnymi. Początek 2009 to stabilizacja sytuacji na światowych giełdach oraz odrabianie strat. Klienci OFE niezadowoleni ze stóp zwrotu osiąganych przez ich dotychczasowe fundusze ruszyli na poszukiwanie bardziej obiecujących podmiotów.

Pojawienie się kolejnej fali kryzysu, tym razem wywołanej złą sytuacją gospodarczą niektórych państw europejskich, doprowadziło do ostudzenia zapału do transferów. Prawdopodobnie klienci zrozumieli, że kryzys dotyka wszystkie OFE w równym stopniu i przyjęli strategię przeczekania. Ponadto od września 2009 roku potencjalni emeryci mają możliwość poznania wysokości przyszłego świadczenia. Z pewnością przyczyniło się to do ograniczenia liczby transferów.

Maksymalny przepływ w sieci utworzonej z funduszy emerytalnych spełnia w opisywanych rozważaniach rolę wskaźnika nastrojów ubezpieczonych w stosunku do kondycji systemu emerytalnego. Poczucie bezpieczeństwa (lub jego brak) wynikające z przynależności do konkretnego OFE nie musi mieć racjonalnych podstaw. Jednak decyzja o zmianie funduszu ma już konkretny wymiar ekonomiczny i powinna podlegać obserwacji i analizie. Dopływ lub odpływ składek przekazywanych wraz z ubezpieczonym wpływa w zasadniczym stopniu na kondycję funduszu.

Rysunek 4. Porównanie transferów i przepływu maksymalnego w badanym okresie



Źródło: opracowanie własne

Jak wspomniano wcześniej, maksymalny przepływ może posłużyć w charakterze barometru nastrojów panujących na rynku emerytalnym. Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, że uczestnicy rynku od początku 2007 do połowy 2008 roku odczuwali zaufanie do obowiązujących na nim mechanizmów. Czuąc się pewniej, chętniej dokonywali przenosin pomiędzy funduszami. Pojawienie się informacji o kryzysie w drugiej połowie 2008 roku spowodowało, że spadło zainteresowanie transferami. Klienci OFE nie decydowali się na zmiany widząc, że inne fundusze cierpią na kryzysie w podobnym stopniu jak ten, w którym aktualnie się znajdują. Zmiana OFE nie opłaca się w sytuacji, kiedy straty dotyczą całego rynku. Ryzyko trafienia do gorszego funduszu jest wtedy większe. Prawdopodobnie taki tok rozumowania towarzyszył ubezpieczonym.

Pierwszy kwartał 2009 przyniósł poprawę nastrojów. Wygląda na to, że uaktywniły się odkładane do tej pory decyzje. Wartość przepływu maksymalnego sugeruje, że również same fundusze dobrze się do tej operacji przygotowały. Niestety, po początkowej euforii, nastąpiło po raz kolejny pogorszenie nastrojów.

Jeżeli potraktować przepływ maksymalny jako spodziewane natężenie transferów, można pokusić się o wyprognozowanie poziomu tego zjawiska. Zadanie jednak utrudnia zachowanie szeregu czasowego obrazującego zmiany maksymalnego przepływu w czasie. Uwagę zwracają przede wszystkim bardzo duże wahania przypadkowe w środkowej części szeregu. Praktycznie każda metoda prognozowania niestrukturalnego generowała błędy *ex post* rzędu kilkudziesięciu procent. Wyjątek stanowił model trendu wielomianowego stopnia drugiego,

lecz w jego wypadku wyższe dopasowanie osiągnąć można jedynie wprowadzając dużą liczbę zmiennych zero-jedynkowych. Dlatego oceniono przyszłe zachowanie wskaźnika na podstawie dekompozycji szeregu czasowego. Analizując zachowanie prognozowanej zmiennej w przeszłości można zauważyć, że dwukrotnie poziom około 4000 osób był dolną granicą, na której następowało ustabilizowanie spadków po czym dochodziło do wzrostu. Jednak od 3 kwartału 2009 zaobserwowano ciągły spadek maksymalnego przepływu. Przypuszczalnie wiąże się to z faktem iż we wrześniu tego roku ubezpieczeni po raz pierwszy zyskali możliwość poznania swojej przyszłej emerytury. W związku z tym osoby decydujące się na transfer wybierają od tego czasu te same kilka funduszy. Najczęściej były to AXA OFE i OFE PZU „Złota Jesień”. Pozostali zaś odłożyli na razie decyzję o transferze, być może do czasu pojawienia się informacji jednoznacznie wskazujących bardziej atrakcyjny podmiot.

Wydaje się, że minimalny poziom maksymalnego przepływu został już osiągnięty i prawdopodobnie na koniec 2010 lub najpóźniej na początku następnego roku spodziewamy się wyższych wartości wskaźnika.

## Podsumowanie

Fakt, że drugi filar systemu emerytalnego jest obowiązkowy niesie ze sobą określone konsekwencje. Fundusze tworzą układ zamknięty z punktu widzenia należących do nich członków. Transfery dokonują się tylko pomiędzy poszczególnymi OFE. W pracy potraktowano przepływy członków jako punkt wyjścia do zadania maksymalnego przepływu w sieci. Wyznaczono przepływy maksymalne dla kolejnych kwartałów licząc od pierwszego kwartału 2007 do pierwszego kwartału 2011 roku łącznie.

Na podstawie wykonanych analiz można zauważyć, że od początku 2007 do połowy 2008 roku członkowie funduszy emerytalnych ufali mechanizmom rynkowym przynajmniej na tyle, aby chętniej decydować się na zmianę OFE. Późniejszy kryzys, który w równym stopniu dotknął wszystkich objętych badaniem podmiotów i spowodował spadek zainteresowania transferami.

Jednym ze sposobów badania rynku OFE jest monitorowanie ogólnej liczby osób, które przystąpiły do danego funduszu, opuszczając fundusz dotychczasowy, ale jak pokazały powyższe badania, takie postępowanie ma wady. Po pierwsze nie uwzględnia powiązania działających funduszy, a po drugie dwustronności transferów i wynikających z tego różnic. Wad tych pozbawiony jest przepływ maksymalny, który dodatkowo potrafił wskazać na przykład jaki był wpływ kryzysu finansowego w drugiej połowie 2008 roku na transfery członków.

## Bibliografia

- Lutostański K. [2009], *Transfery członków OFE między funduszami* w Wiktorow A. (red.), Wyżnikiewicz B. (red.) *Raport rynku OFE*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, AXA PTE S.A., Warszawa
- Nieprawidłowości w akwizycji do otwartych funduszy emerytalnych* [2010], raport Urzędu Komisji Nadzoru Finansowego, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)
- Szapiro T. (red.) [2000], *Decyzje menedżerskie z Excelem*, PWE Warszawa;
- Trzaskalik T. [2008], *Wprowadzenie do badań operacyjnych z komputerem*, PWE Warszawa;
- Wyżnikiewicz B. [2009], *OFE ważnym uczestnikiem polskiej gospodarki* w Wiktorow A. (red.), Wyżnikiewicz B. (red.) *Raport rynku OFE*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, AXA PTE S.A., Warszawa

### **Changes of the membership of the Open Pension Fund as the problem of the maximum flow in network**

#### Summary

In the article we presented how to use the maximum flow of members in the network built from opened pension funds. We calculated maximum flows for thirteen consecutive quarters. On the basis of received results we stated, that it is good indicator of the evaluation of sentiments on the pension market. Unlike the total of transfers it reacted to the financial crisis which turned up at 2008.

The time series created from the values from individual quarters can serve to predict future sentiment among the insured although the problem is the decomposition and the choice of an appropriate method of forecasting.

*Paweł Trippner*<sup>1</sup>  
SWSPiZ w Łodzi

## Analiza rentowności Powszechnych Towarzystw Emerytalnych jako instytucji zarządzających funduszami emerytalnymi

### 1. Wstęp

Wprowadzenie w Polsce reformy systemu emerytalnego spowodowało powstanie nowych instytucji na rynku finansowym. Ich zadaniem jest obsługa kapitałowych filarów emerytalnych, poprzez inwestowanie środków, które są im powierzane przez przyszłych emerytów w postaci płaconych składek. W ramach II obowiązkowego filaru działalność prowadzą Powszechne Towarzystwa Emerytalne, które zarządzają Otwartymi Funduszami Emerytalnymi. Są one podmiotami gospodarczymi, których funkcjonowanie ma charakter komercyjny, czyli są nastawione na osiąganie zysku ze swojej działalności. Celem opracowania jest ocena poziomu rentowności funkcjonowania PTE w oparciu o dane ze sprawozdań finansowych, przy wykorzystaniu ogólnie stosowanych wskaźników rentowności.

### 2. Architektura systemu emerytalnego po reformie

Punktem wyjścia reformy systemu zabezpieczeń społecznych w Polsce było podzielenie społeczeństwa na trzy grupy, zaś kryterium podziału był wiek<sup>2</sup>:

- osoby urodzone przed 1 stycznia 1949 roku nie zostały objęte reformą. Ich świadczenia będą wypłacane na dotychczasowych zasadach, czyli pozostali oni w systemie repartycyjnym;

---

<sup>1</sup> Wydział Zarządzania, Katedra Finansów.

<sup>2</sup> Olszewski J., *Fundusze emerytalne filar II i III*, INFOR, Warszawa 1999, s. 24.

- osoby urodzone po 31 grudnia 1948 roku, a przed 1 stycznia 1969 roku same zdecydowały czy pozostać w starym systemie, czy przystąpić do zreformowanego systemu emerytalnego;
- osoby urodzone po 31 grudnia 1968 roku obligatoryjnie muszą stać się członkami zreformowanego systemu.

Fundamentalną decyzją leżącą u podstaw reformy było założenie wypłacania przyszłego świadczenia emerytalnego z trzech niezależnych źródeł.

Architektura reformy została oparta na trzech filarach emerytalnych<sup>3</sup>:

**I Filar** – jest to zreformowany ZUS. Ma on charakter repartycyjny. Każdy ubezpieczony posiada własne konto emerytalne, na którym gromadzone są środki finansowe wpływające do zakładu w formie składek. Na indywidualnym koncie ubezpieczonego został zapisany kapitał początkowy na dzień 1 stycznia 1999 roku, mający charakter praw nabytych. Jego wysokość będzie się zmieniała w zależności od wysokości składek wpływających na konto oraz od poziomu waloryzacji dokonywanej przez ZUS.

**II Filar** – jest to obowiązkowy system emerytalny o charakterze kapitałowym. Podstawą jego funkcjonowania było powołanie do działalności Powszechnych Towarzystw Emerytalnych – PTE, które rozpoczęły zarządzanie Otwartymi Funduszami Emerytalnymi – OFE. Środki do funduszy pochodzą z części składki emerytalnej płaconej do ZUS, który dokonuje ich transferu do OFE. Celem działalności tych ostatnich jest inwestowanie powierzonych środków finansowych w celu ich pomnożenia, przy przestrzeganiu zasady ograniczania poziomu ryzyka inwestycyjnego<sup>4</sup>. Wysokość wypłacanej emerytury jest uzależniona od wysokości zgromadzonego kapitału, uwzględnienia zmniejszającego się poziomu zasobów wraz z wypłacaniem świadczenia oraz statystycznej długości życia.

**III Filar** – jest to dobrowolne ubezpieczenie o charakterze kapitałowym, finansowane indywidualnie przez osoby uważające, że uzyskiwane przez nich świadczenia z filarów obowiązkowych będą zbyt niskie w stosunku do ich oczekiwań.

---

<sup>3</sup> Sas Kulczycka K. (red), *Instytucje wspólnego inwestowania w Polsce*, WIG PRESS, Warszawa 1999, s. 35–36.

<sup>4</sup> Obidziński P., Putek-Szeląg E., *Znaczenie OFE w świadczeniach przyszłych emerytów*, „Rynek kapitałowy – skuteczne inwestowanie”, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004, vol. 2, s. 423–424.



**Tabela 1.** Charakterystyka zasilania kapitałowych filarów emerytalnych w Polsce

X	FILAR	
	II	III
<b>Przynależność</b>	Obowiązkowa dla osób urodzonych po 31 grudnia 1968 roku. Osoby urodzone przed 1 stycznia 1949 roku nie mają prawa udziału w tym filarze.	Dobrowolna. Każdy obywatel ma prawo przystąpić do III filaru.
<b>Metody zwiększania poziomu aktywów</b>	Pozyskiwanie nowych członków, przejmowanie członków od konkurencji wpłaty dotychczasowych członków, skuteczność polityki inwestycyjnej	Pozyskiwanie nowych członków, wpłaty dotychczasowych członków, skuteczność polityki inwestycyjnej.
<b>Początek uczestnictwa</b>	W momencie podjęcia pracy zawodowej i rozpoczęcia opłacania składek ubezpieczeniowych.	Dowolny. Potencjalny klient sam decyduje, kiedy rozpocznie opłacanie dodatkowych składek.
<b>Wysokość składki</b>	2,3 % wynagrodzenia brutto.*	Sam uczestnik deklaruje wysokość wpłacanej kwoty.
<b>Regularność wpłat</b>	Zgodna z wypłacanym wynagrodzeniem i opłacaniem składek.	Uczestnik ma prawo decyzji, co do częstotliwości opłacania składek.
<b>Instytucje działające w ramach filara.</b>	Otwarte Fundusze Emerytalne.	Banki, Biura Maklerskie. Towarzystwa Ubezpieczeniowe, Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych.

*Źródło:* opracowanie własne na podstawie Dybał M., Efektywność inwestycyjna funduszy emerytalnych, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 46.

\* szczegóły, dotyczące poziomu składek w kolejnych latach są zawarte w tabeli 2.

Aktem prawnym, który reguluje działalność PTE oraz OFE w Polsce jest „Ustawa z dnia 27 sierpnia 2003 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych”<sup>5</sup>. Część jej zapisów w zakresie poziomu składek przekazywanych do OFE została zmieniona w wyniku, czego od 1 maja 2011 roku obowiązuje nowy porządek prawny. W życie weszła Ustawa z dnia 25 marca 2011 r. o zmianie niektórych ustaw związanych z funkcjonowaniem systemu ubezpieczeń społecznych<sup>6</sup>. Najważniejsza zmiana dotyczy poziomu przekazywanych do OFE składek. Do 30 kwietnia jej poziom wynosił 7,3%, zaś od 1 maja 2,3% (jej poziom corocznie będzie wzrastał do 3,5% w 2017 roku). Pozostała część jest zapisywana na subkontach przyszłych emerytów w Zakładzie Ubezpieczeń Społecznych. Szczegóły zmian zawarte są w poniższej tabeli.

<sup>5</sup> Dz. U. z 2003 r. Nr 170, poz. 1651. z późniejszymi zmianami.

<sup>6</sup> Dz. U. z 2011 r. Nr 75, poz. 398

**Tabela 2.** Podział składki pomiędzy OFE a subkonto w ZUS w latach 2011–2017

Okres	OFE	Subkonto w ZUS
01.01.2011 – 30.04.2011	7,3%	-----
01.05.2011 – 31.12.2011	2,3%	5,0%
01.01.2012 – 31.12.2012	2,3%	5,0%
01.01.2013 – 31.12.2013	2,8%	4,5%
01.01.2014 – 31.12.2014	3,1%	4,2%
01.01.2015 – 31.12.2015	3,3%	4,0%
01.01.2016 – 31.12.2016	3,3%	4,0%
01.01.2017 – docelowo	3,5%	3,8%

*Źródło:* Ustawa z dnia 25 marca 2011 r. o zmianie niektórych ustaw związanych z funkcjonowaniem systemu ubezpieczeń społecznych, Dz. U. z 2011 r. Nr 75, poz. 398.

Jedyną prawną formą działalności towarzystwa emerytalnego dopuszczaną przez przepisy Ustawy jest spółka akcyjna. W nazwie towarzystwa musi się znaleźć sformułowanie „powszechne towarzystwo emerytalne” oznaczane skrótem PTE. Wyłącznym przedmiotem działalności PTE jest tworzenie oraz zarządzanie otwartymi funduszami emerytalnymi oraz reprezentowanie ich wobec osób trzecich. Minimalna wysokość kapitału zakładowego musi mieć równowartość 4 000 000 Euro. Jest ona wyliczana w oparciu o średni kurs w Narodowym Banku Polskim, obowiązującym w dniu sporządzenia statutu towarzystwa. Cały kapitał winien być pokryty wkładem pieniężnym, wniesionym w całości przed zarejestrowaniem towarzystwa. PTE ma obowiązek utrzymywania kapitałów własnych na poziomie, co najmniej 50% minimalnego kapitału akcyjnego towarzystwa, czyli na poziomie, co najmniej 2 000 000 Euro.

### 3. Metody oceny poziomu rentowności PTE oraz źródła danych do analizy

Do oceny poziomu rentowności Powszechnych Towarzystw Emerytalnych wykorzystano wskaźniki rentowności, których konstrukcja stanowi relacją osiągniętych przez PTE zysków do wielkości opisujących rozmiar prowadzonej przez nie działalności. Informacje do analizy pochodzą ze sprawozdań finansowych, obowiązkowo publikowanych przez towarzystwa emerytalne na koniec roku obrachunkowego. Do najistotniejszych z punktu widzenia analizy w opracowaniu zaliczyć należy bilans (pochodzą z niego informacje na temat kapitałów własnych oraz aktywów PTE) oraz rachunek zysków i strat (dostarcza informację na temat poziomu przychodów z działalności podstawowej oraz zysku netto).

Pierwszym ze wskaźników jest wskaźnik rentowności sprzedaży ROS. Jego poziom oblicza się za pomocą następującej formuły<sup>7</sup>:

$$\text{ROS} = \frac{\text{ZN}}{\text{PZS}} \times 100\%,$$

gdzie:

ZN – zysk netto roku obrachunkowego,

PZS – przychody ze sprzedaży roku obrachunkowego.

Im wyższy poziom tego wskaźnika tym relacja pomiędzy zyskiem netto a przychodami ze sprzedaży badanego podmiotu jest korzystniejsza.

Następnym wskaźnikiem jest wskaźnik rentowności kapitału własnego ROE. Oblicza się go przy wykorzystaniu poniższego wzoru<sup>8</sup>:

$$\text{ROE} = \frac{\text{ZN}}{\text{KW}} \times 100\%,$$

gdzie: KW – poziom kapitału własnego przedsiębiorstwa na koniec roku obrachunkowego.

Im wyższy poziom tego wskaźnika, tym udział zysku netto w kapitale własnym spółki jest istotniejszy i występuje wyższa rentowność jej działalności.

Ostatnim ze wskaźników, wykorzystanym podczas analizy jest wskaźnik rentowności aktywów ROA. Jego poziom ustala się przy wykorzystaniu następującej formuły<sup>9</sup>:

$$\text{ROA} = \frac{\text{ZN}}{\text{A}} \times 100\%,$$

gdzie: A – wartość majątku towarzystwa emerytalnego.

Im wyższy poziom tego wskaźnika, tym udział zysku netto w majątku jest istotniejszy i występuje korzystniejsza zależność pomiędzy analizowanymi wielkościami.

Należy jednak wyraźnie podkreślić, iż zaproponowane przez autora wskaźniki do analizy posiadają wady. W literaturze coraz częściej są one krytykowane, za to, że ich konstrukcja się opiera na wartościach księgowych oraz nie uwzględniają dynamiki zmian i w sposób oczywisty preferują fundusze silne kapitałowo<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Marcinkowska M., *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa 2007, s. 266.

<sup>8</sup> Wypych M. (red.), *Finanse przedsiębiorstwa z elementami zarządzania i analizy*, Absolut, Łódź, 1997, s. 180.

<sup>9</sup> Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2006, s. 179

<sup>10</sup> Dudycz T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 177.

W literaturze fachowej można zaobserwować wzrost znaczenia mierników oceniających rentowność podmiotów, opartych na koncepcji zysku rezydualnego (Residual income), takich jak EVA (Economic Value Added) oraz CVA (Cash Value Added)<sup>11</sup>.

Do weryfikacji zależności pomiędzy wartością posiadanych aktywów, a poziomem zysku poszczególnych towarzystw emerytalnych wykorzystano współczynnik korelacji Pearsona. Ma on następującą postać<sup>12</sup>:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \times \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}},$$

gdzie:

r – współczynnik korelacji Pearsona,

x – miary opisujące zjawisko x,

y – miary opisujące zjawisko y.

Współczynnik ten przyjmuje wartości z przedziału (0;1). Im bliżej wartości 1 tym dodatnia zależność pomiędzy badanymi zjawiskami jest silniejsza. Postawione założenia zostaną zweryfikowane pozytywnie, gdy poziom współczynnika Pearsona będzie bliski wartości 1, czyli wystąpi pomiędzy badanymi zjawiskami silny poziom korelacji o charakterze dodatnim.

#### 4. Poziom rentowności rynku PTE w Polsce w latach 2005–2008

Pierwszym obszarem analizy jest ocena stopnia koncentracji rynku emerytalnego w Polsce. Od początku funkcjonowania zarysował się wyraźny podział na cztery największe podmioty (Amplico, AVIVA, ING, PZU) oraz resztę towarzystw. Jest to istotne ze względu na mechanizm wyliczania minimalnej stopy zwrotu dla funduszy emerytalnych.

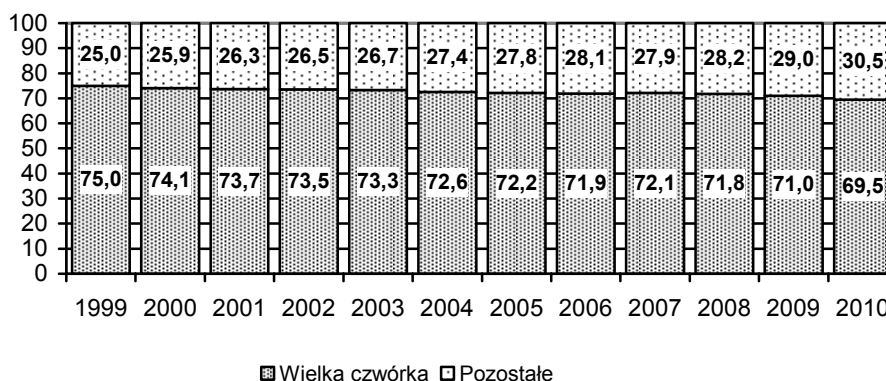
Należy stwierdzić, iż poziom koncentracji rynku emerytalnego nadal pozostaje na wysokim poziomie. „Wielka czwórka” nadal posiada blisko 70% udziałów w rynku. Jest to niekorzystne ze względu na negatywny wpływ na niezależność polityki inwestycyjnej wśród małych podmiotów na rynku. W istotnym

<sup>11</sup> Helfert E.A., *Techniki analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2004, s. 505.

<sup>12</sup> Ostasiewicz S, Rusnak Z, Siedlecka U, *Statystyka, Elementy teorii i zadania*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 73–76.

stopniu jest to czynnik ograniczający konkurencję na rynku emerytalnym w Polsce.

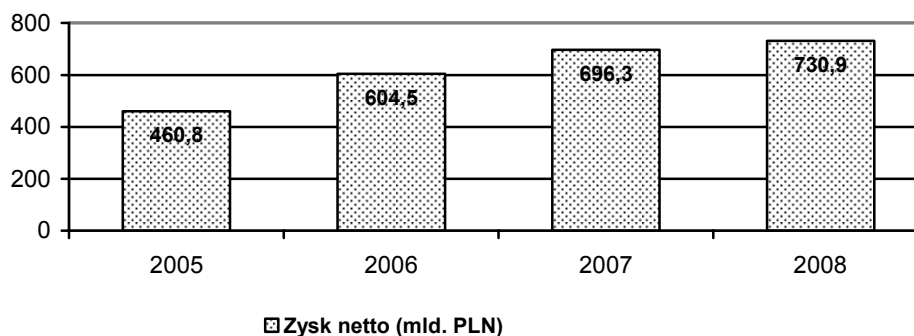
**Rysunek 1.** Stopień koncentracji rynku emerytalnego w Polsce (udziały w %)



Źródło: obliczenia własne na podstawie [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl).

Kolejny obszar analizy dotyczy poziomu zysków rynku PTE oraz rentowności poszczególnych towarzystw.

**Rysunek 2.** Zysk netto rynku PTE w latach 2005–2008



Źródło: obliczenia własne na podstawie [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)

Dane zawarte na powyższym rysunku wskazują na rosnącą tendencję w zakresie zysku, osiąganego przez towarzystwa emerytalne. Należy zauważyć, iż nawet niekorzystna koniunktura w gospodarce nie spowodowała spadku tendencji wzrostowej. Jest to czytelny sygnał, iż zyski PTE są w znacznym stopniu

niezależne od wyników finansowych, zarządzanych przez nie funduszy emerytalnych, które w opisywanym okresie nie zanotowały zysków z działalności inwestycyjnej.

Poziom wskaźnika zwrotu ze sprzedaży rósł w latach 2005–2008 oraz uległ obniżeniu w roku 2008, gdy skutki kryzysu finansowego były najbardziej widoczne. W każdym z badanych okresów najniższy poziom wskaźnika wykazywało PTE AXA (w dwóch latach osiągnął on wartości ujemne), zaś najlepszym towarzystwem okazało się PTE Polsat. Należy zauważyć na niezwykle dużą dysproporcję pomiędzy wynikami najlepszego i najgorszego towarzystwa na rynku (różnica waha się od 61 do ponad 72 punktów procentowych w poszczególnych latach).

**Tabela 3.** Wskaźnik ROS dla rynku PTE w latach 2005–2008

PTE	Poziom wskaźnika ROS (%)			
	2005	2006	2007	2008
AEGON	21,7	36,9	46,0	24,1
Allianz Polska	29,9	25,4	36,4	38,0
Amplico	46,7	37,5	36,3	53,7
Aviva	48,1	47,7	48,5	44,4
<b>AXA</b>	<b>(17,7)</b>	<b>0,1</b>	<b>4,5</b>	<b>(9,2)</b>
Generali	21,5	23,9	26,2	26,9
ING	46,2	53,5	49,6	49,8
Nordea	(1,0)	7,8	11,2	1,5
Pekao	37,9	38,5	40,8	42,8
PKO BP Bankowy	39,2	35,1	34,1	40,9
Pocztylion	35,1	34,5	30,9	42,2
<b>Polsat</b>	<b>54,8</b>	<b>60,9</b>	<b>65,4</b>	<b>60,0</b>
PZU	35,5	37,0	38,7	36,9
Warta	6,6	32,0	33,0	6,2
Łącznie rynek PTE	<b>36,9</b>	<b>40,0</b>	<b>40,1</b>	<b>38,6</b>

Źródło: obliczenia własne na podstawie [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)

Wskaźnik zwrotu z kapitału własnego zachowywał się podobnie jak wskaźnik ROS. Okres 2005–2007 przyniósł regularny wzrost poziomowi wskaźnika, zaś rok 2008 w wyniku wpływu dekonjunkury przyniósł jego spadek o ponad 4 punkty procentowe.

**Tabela 4.** Wskaźnik ROE dla rynku PTE w latach 2005–2008

PTE	Poziom wskaźnika ROE (%)			
	2005	2006	2007	2008
AEGON	8,5	15,0	11,1	2,7
Allianz Polska	13,5	11,8	10,5	10,7
Amplico	23,7	18,9	20,1	26,1
Aviva	43,9	46,4	50,5	50,3
AXA	(5,0)	0,0	2,2	(5,8)
Generali	9,1	8,0	8,9	9,9
ING	34,5	42,1	42,8	44,1
Nordea	(2,7)	20,8	25,4	3,8
Pekao	22,3	22,0	26,7	30,2
PKO BP Bankowy	25,3	21,1	18,5	12,5
Pocztylion	28,3	31,7	32,3	39,8
Polsat	32,6	32,2	29,0	24,3
PZU	24,6	29,2	33,6	34,5
Warta	6,5	28,8	25,6	4,8
Łącznie rynek PTE	23,9	27,2	28,3	23,9

Źródło: obliczenia własne na podstawie [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)

Rozpatrując towarzystwa indywidualnie, podobnie jak w poprzednim przypadku najslabiej wypadło PTE AXA, zaś najlepszym towarzystwem okazało się największe na rynku PTE Aviva. Dysproporcje nie były aż tak wysokie jak w przypadku wskaźnika ROS, i pochodziły z przedziału od 46 do ponad 56 punktów procentowych.

Ostatni z analizowanych wskaźników, zwrotu z majątku zachowywał się identycznie jak w poprzednich przypadkach. Regularna tendencja wzrostowa w latach 2005–2007 oraz spadek w wyniku kryzysu w 2008 roku. Po raz kolejny najgorszym towarzystwem okazało się PTE AXA. Najlepszym PTE podobnie jak w przypadku wskaźnika ROE jest Aviva. Różnica pomiędzy najlepszym i najgorszym towarzystwem osiągała wartości z przedziału od 40 do 48 punktów procentowych.

Kolejnym obszarem analizy jest odpowiedź na pytanie czy występuje związek pomiędzy poziomem aktywów towarzystwa i poziomem jego rentowności.

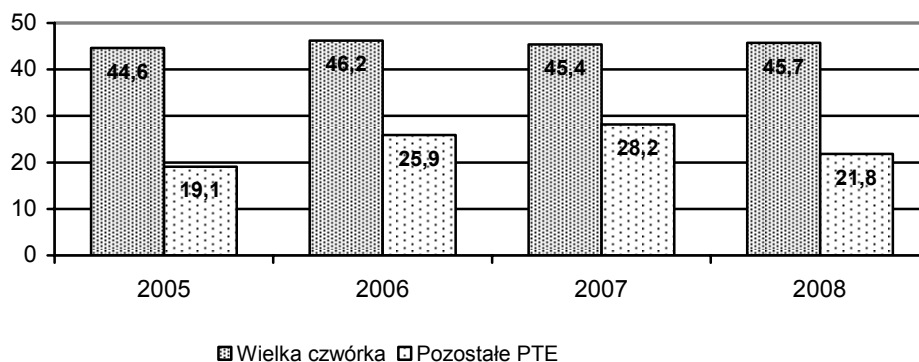
Tabela 5. Wskaźnik ROA dla rynku PTE w latach 2005–2008

PTE	Poziom wskaźnika ROA (%)			
	2005	2006	2007	2008
AEGON	7,3	13,0	10,3	2,3
Allianz Polska	12,3	10,8	9,1	9,4
Amplico	21,7	17,5	18,6	24,2
Aviva	36,4	40,8	43,2	42,6
AXA	(4,8)	0,0	2,2	(5,3)
Generali	8,0	7,1	7,9	8,7
ING	29,4	39,2	39,8	39,7
Nordea	(2,0)	16,2	21,4	2,7
Pekao	21,1	12,5	15,9	18,8
PKO BP Bankowy	23,6	19,8	17,8	11,2
Pocztynion	25,8	29,7	30,0	37,2
Polsat	31,8	31,4	28,6	24,0
PZU	23,0	27,4	29,6	30,0
Warta	6,1	26,6	24,1	4,3
Łącznie rynek PTE	21,3	24,5	25,4	21,0

Źródło: obliczenia własne na podstawie [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)

Na podstawie danych zawartych na rysunkach 3, 4 i 5 można wyciągnąć jednolite wnioski odnośnie zależności pomiędzy poziomem aktywów a rentownością funkcjonowania towarzystw emerytalnych.

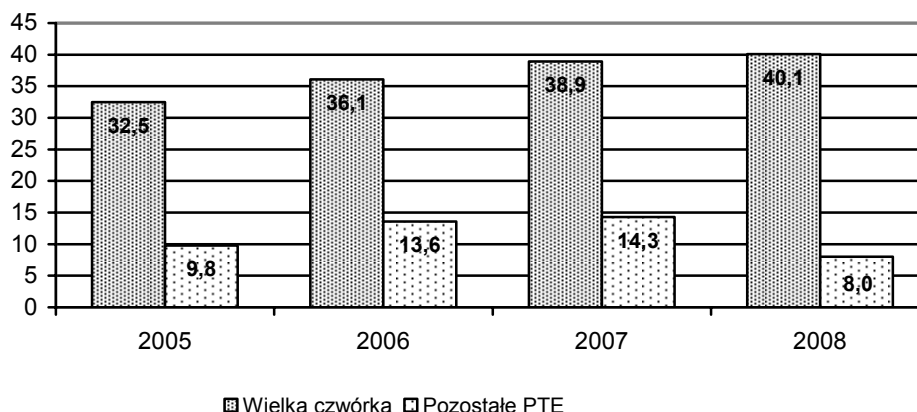
Rysunek 3. Poziom wskaźnika ROS dla 4 największych PTE i pozostałych towarzystw w latach 2005–2008



Źródło: obliczenia własne na podstawie [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)



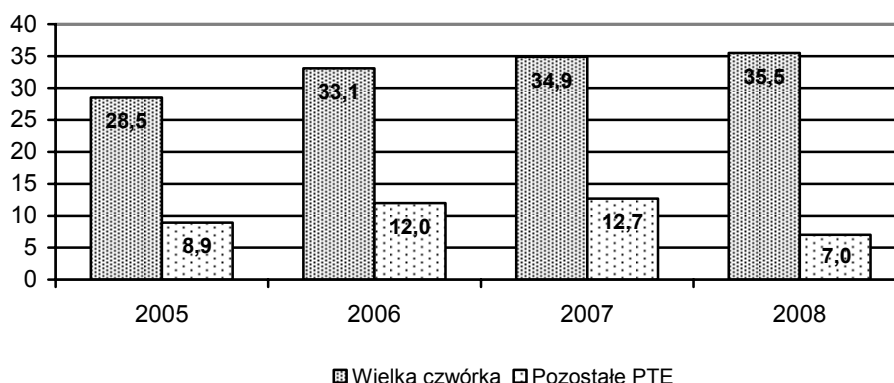
**Rysunek 4.** Poziom wskaźnika ROE dla 4 największych PTE i pozostałych towarzystw w latach 2005–2008



Źródło: obliczenia własne na podstawie [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)

W przypadku wskaźnika ROS różnica pomiędzy czterema największymi towarzystwami a pozostałymi dziesięcioma podmiotami pochodziła z przedziału od ponad 17 do ponad 25 punktów procentowych. Wartość wskaźnika ROE wśród „wielkiej czwórki” towarzystw a pozostałymi podmiotami wahała się od ponad 22 do ponad 32 punktów procentowych. Również w odniesieniu do wskaźnika ROA zaobserwowano podobne tendencje. Rentowność największych towarzystw była wyższa o ponad 19 punktów w 2005 roku oraz o ponad 28 punktów w roku 2008.

**Rysunek 5.** Poziom wskaźnika ROA dla 4 największych PTE i pozostałych towarzystw w latach 2005–2008



Źródło: obliczenia własne na podstawie [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)

Można, zatem w sposób jednoznaczny stwierdzić, iż poziom posiadanych aktywów ma bardzo istotny wpływ na poziom rentowności funkcjonowania towarzystw emerytalnych.

**Tabela 6.** Współczynnik korelacji pomiędzy zyskiem netto a aktywami PTE w latach 2005–2008

Rok	Zysk Netto	Aktywa Netto	Współczynnik korelacji
2005	460,8	86 079	0,989
2006	604,5	116 563	
2007	696,3	140 030	
2008	730,9	138 261	

Źródło: obliczenia własne na podstawie [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl)

Na podstawie danych zawartych w ostatniej z tabel należy stwierdzić, iż poziom zależności pomiędzy poziomem zysku netto a posiadanymi aktywami jest bardzo wysoki. Wartość współczynnika korelacji przyjęła wartość bardzo bliską 1, co oznacza, iż jest ona bardzo istotna.

Z punktu widzenia interesów przyszłych emerytów jest to istotne, ponieważ silne kapitałowo fundusze powinny im zapewnić satysfakcjonujące stopy zwrotu, a co za tym idzie wyższy poziom świadczeń, wypłacanych w ramach II filara emerytalnego.

## 5. Zakończenie

Na podstawie przeprowadzonych w opracowaniu analiz można wyciągnąć kilka istotnych z punktu widzenia funkcjonowania rynku emerytalnego wniosków.

Pierwszy z nich informuje o utrzymującym się nadal wysokim poziomie koncentracji tego segmentu rynku finansowego. Udział „wielkiej czwórki” nadal przekraczają poziom 70%, pomimo działań KNF, aby obecna sytuacja uległa zmianie.

Poziom zysku netto wszystkich PTE wzrósł w ciągu czterech lat o 270 mln. PLN, co oznacza wzrost o ponad 58%. Kryzys finansowy nie miał negatywnego wpływu na zyski towarzystw.

Poziom wszystkich analizowanych wskaźników rentowności wzrastał regularnie w latach 2005–2007, zaś na skutek kryzysu finansowego w roku 2008 uległy one obniżeniu.

Jednakże analizując rynek, przy zastosowaniu podziału na „wielką czwórkę” oraz resztę towarzystw wnioski są nieco inne. W odniesieniu do czterech największych PTE rok 2008 nie oznaczał spadku poziomu wskaźników, co oznacza, że dekoniunktura gospodarcza nie miała negatywnego wpływu na rentowność największych towarzystw emerytalnych. Natomiast małe podmioty w sposób istotny odczuły negatywne skutki kryzysu finansowego, czego efektem było znaczne, blisko 50% obniżenie poziomu wskaźników rentowności.

Na rynku PTE występuje bardzo silna korelacja pomiędzy zyskami netto towarzystw a posiadanym przez nie poziomem aktywów. Oznacza to, iż ich wyniki finansowe nie są uzależnione od jakości polityki inwestycyjnej, a jedynie od napływających do nich składek, które powiększają ich aktywa.

Jest to obecnie tym bardziej istotne ze względu na zmniejszony strumień kapitału, jaki zasila portfele funduszy. W wyniku decyzji rządu, podyktowanej koniecznością zmniejszenia długu publicznego od 1 maja 2011 jedynie 2,3% płacy brutto będzie transferowana do OFE, reszta zaś będzie zapisywana na kontach ubezpieczonych w ZUS. Docelowo od 2017 roku relacja ta ma wyglądać następująco: 3,5% płacy brutto do OFE, zaś 3,8% na subkonto w ZUS<sup>13</sup>.

Oznacza to, że jakość polityki inwestycyjnej będzie miała coraz większe znaczenie, w sytuacji zmniejszonych transferów składek do funduszy, a co za tym idzie wolniejszego wzrostu posiadanych przez nie aktywów. Efektywne zarządzanie powierzonymi funduszom środkami, staje się w tej sytuacji kluczowe z punktu widzenia poziomu świadczeń, które będą wypłacane przyszłym emerytom.

## Literatura

- Dudycz T., *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2002,
- Dybał M., *Efektywność inwestycyjna funduszy emerytalnych*, CeDeWu, Warszawa 2008,
- Helfert E.A., *Techniki analizy finansowej*, PWE, Warszawa 2004,
- Marcinkowska M., *Ocena działalności instytucji finansowych*, Difin, Warszawa 2007,
- Obidziński P., Putek-Szeląg E., *Znaczenie OFE w świadczeniach przyszłych emerytów*, „Rynek kapitałowy – skuteczne inwestowanie”, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004, vol. 2.
- Olszewski J., *Fundusze emerytalne filar II i III*, INFOR, Warszawa 1999.
- Ostasiewicz S., Rusnak Z., Siedlecka U., *Statystyka, Elementy teorii i zadania*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Sas Kulczycka K. (red), *Instytucje wspólnego inwestowania w Polsce*, WIG PRESS, Warszawa 1999.

---

<sup>13</sup> Ustawa z dnia 25 marca 2011 r. o zmianie niektórych ustaw związanych z funkcjonowaniem systemu ubezpieczeń społecznych, Dz. U. 2011 nr 75 poz. 398.

Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa 2006.

Wypych M. (red.), *Finanse przedsiębiorstwa z elementami zarządzania i analizy*, Absolwent, Łódź, 1997.

Inne źródła:

[www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl),

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2003 r. o organizacji i funkcjonowaniu funduszy emerytalnych, Dz. U. z 2003 r. Nr 170, poz. 1651. z późniejszymi zmianami.

Ustawa z dnia 25 marca 2011 r. o zmianie niektórych ustaw związanych z funkcjonowaniem systemu ubezpieczeń społecznych, Dz. U. 2011 r. Nr 75 poz. 398.

### **Common pension companies' profitability analysis as open pension funds managing institutions**

#### Summary

The main purpose of the submitted article is the analysis of profitability level of Common Pension Companies in Poland. The financial ratios have been used. The necessary data have been taken from financial reports (balance and profit and loss statement). The correlation, between financial performances of Common Pension Companies, and level of their assets have been estimated. The analysis includes 2005–2008 period. It' has been carried out for pension market and individually for each of the companies.

WYBRANE ASPEKTY SPRAWNEGO  
FUNKCJONOWANIA FIRM RODZINNYCH



*Andrzej Brzeziński*

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

## Specyfika interesariuszy firmy rodzinnej

### 1. Wstęp

Firmy rodzinne w Polsce to w większości małe przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Są to więc organizacje gospodarcze, łączące specyfikę małej firmy i cechy przedsiębiorstwa rodzinnego. Specyfika małej firmy polega na tym, że „nie jest to tylko przeskalowana w dół wersja dużej korporacji” [Piasecki, 1998, s. 62], ale przedsiębiorstwo, którego atrybuty wskazać można w każdym obszarze zarządzania. Jego uruchomienie może być oparte o osobliwe motywy założyciela, stającego się zwykle zarządzającym menedżerem, którego kompetencje nie są poddawane ocenie (nie ma tu procesu rekrutacji i selekcji). Startowi firmy towarzyszą najczęściej niedobory kapitału, co przekłada się na ilościowe i jakościowe braki pozostałych zasobów, w tym ludzkich, z brakiem specjalistów na czele. Niedobory zasobów, występują ze zróżnicowanym nasileniem w późniejszej działalności. Sposób ich uzupełniania, bywa odmienny niż w dużych przedsiębiorstwach. Potrzeby finansowe mogą być uzupełniane nieformalnymi pożyczkami od krewnych i znajomych, czy różnego rodzaju dotacjami. Niedobory kadrowe są wypełniane pracą członków rodziny właściciela. Owe zaangażowanie rodziny w przedsięwzięcie, partycypacja w wypracowanych dochodach powoduje, że staje się ona tym samym zainteresowana losami przedsiębiorstwa. Fakt ten potęgowany jest dodatkowo nieograniczoną odpowiedzialnością właściciela, czyli prywatnym majątkiem (rodzinnym) za zobowiązania firmy, który ma miejsce w przypadku prostych form organizacyjno-prawnych (firmy osób fizycznych i spółki cywilne). Tym samym rodzina ma uzasadniony udział w decyzjach strategicznych, które mogą zagrozić egzystencji firmy.

---

<sup>1</sup> Małe przedsiębiorstwo to takie, które zatrudnia mniej niż 50 osób, a roczne przychody netto oraz aktywa nie przekraczają kwoty 10 mln Euro, zgodnie z art. 104 *Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej* z dnia 02.07.2004, Dz. U nr 173, poz. 1807. Mikro przedsiębiorstwa traktuje się tu jako podgrupę małych firm z uwagi na podobieństwo omawianych problemów.

Obecność rodziny może wpływać na wewnętrzne relacje, zaangażowanie pracowników i kadry menedżerskiej w realizację celów firmy oraz ich oczekiwania wobec pracodawcy. Funkcjonowaniem firmy zainteresowane są również inne podmioty (grupy) z otoczenia zewnętrznego, które są z nią w różnego rodzaju relacjach. Ich oczekiwania i pojawiające się w związku z tym oddziaływania, wpływają na realizację celów właścicieli firm rodzinnych.

Celem artykułu jest identyfikacja grup związanych z funkcjonowaniem firmy rodzinnej z uwzględnieniem specyfiki ich występowania, celów i oczekiwań, które w literaturze określane są terminem interesariuszy (*stakeholders*).

## 2. Definicja interesariuszy przedsiębiorstwa

Występującą wielość definicji interesariuszy [zob. Brzeziński, Brzeziński 2011, ss. 212–216] sprowadzić można do dwóch kategorii: definicji szerokich i wąskich. Obie, wraz z teorią interesariuszy (*Stakeholders Theory*), zostały zaproponowane przez R.E. Freemana i D.J. Reeda [1983, ss. 829–837]. Według szerokiej definicji, *stakeholders* to: „jednostki lub grupy, które mogą wpływać na działanie organizacji lub podlegać wpływowi działań podjętych przez organizację”. Są to więc grupy, które odnoszą korzyści lub doznają krzywdy z racji funkcjonowania przedsiębiorstwa [Crane, Matten 2007, ss. 57–58]. Krzywdę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa autor ten dostrzega u konkurentów. Tym samym konkurenci są specyficzną grupą, która przez część badaczy jest wyłączana z grona interesariuszy przedsiębiorstwa, tak jak później zrobił to sam R.E. Freeman [1984, s. 46], wprowadzając wąską definicję w postaci: „grup, które mają żywotne znaczenie dla przetrwania organizacji, bez wsparcia których organizacja nie mogłaby prawidłowo funkcjonować”.

Autor jest zwolennikiem szerokiej definicji, czyli włączenia konkurentów, ponieważ przedsiębiorstwa te poprzez rywalizację, mogą utrudniać czy nawet doprowadzić do upadku „słabą” firmę, ale są czynnikiem rozwoju. Konkurencja wymusza ciągłe szukanie nowych rozwiązań, doskonalenie metod działania i oferowanych produktów; eliminując stagnację służy rozwojowi. S. Walton [1994, s. 61] widział potrzebę istnienia konkurentów: „konkurenci są po to, by podpatrywać co robią dobrze... i uczyć się od nich”. Poza tym podejmowane działania kooperacyjne służą wprost przedsiębiorstwu, stąd uzasadnione jest zaliczanie konkurentów do interesariuszy przedsiębiorstwa.

Na uwagę zasługuje sam termin *stakeholders*<sup>2</sup> zaproponowany przez H.I. Ansoffa [1965, s. 33], który w dosłownym tłumaczeniu oznacza posiadaczy stawek (*stake*). Użycie stawki, terminu kojarzonego z grami hazardowymi, mia-

<sup>2</sup> Termin *Stakeholders* ma swoje korzenie w zwrocie *to have a stake in something*, czyli „być finansowo zainteresowanym w czymś” czy „mieć kapitał zaangażowany w coś” a zwrot *to be at stake (at risk)* „być zagrożonym”. *Stake* jest tłumaczone jako: stawka, udział, ryzyko, nagroda.



ło, jak się wydaje, podkreślić ryzyko tych grup a M.B.E. Clarkson [1994] nazwał ich „nosicielami ryzyka”.

Wprowadzając stawkę do definicji interesariuszy przyjmuję się, za K. Obló-  
jem [2001, s. 111] i T. Mendelem [2002, s. 18] trzy wymagane warunki w postaci:

- posiadania stawki,
- wysuwania żądań,
- posiadania możliwości i chęci wywarcia presji dla zaspokojenia swych potrzeb.

W literaturze polskiej występują dla omawianych grup terminy w postaci: strategiczni kibice organizacji, grupy interesu, interesariusze i *stakeholders*. Autor jest zwolennikiem terminu interesariusze i *stakeholders* [zob. Brzeziński, Brzeziński 2011, s. 215].

### 3. Identyfikacja interesariuszy firmy rodzinnej i ich specyfika

Wśród interesariuszy przedsiębiorstwa wyróżnić można dwie grupy [zob. Lawrence, Weber 2008, ss. 7–11]: interesariuszy rynkowych i nierynkowych. Interesariuszy rynkowych stanowią ci, którzy uczestniczą we wszystkich transakcjach gospodarczych (głównie kupno – sprzedaż) z przedsiębiorstwem. Są to więc:

- właściciele (założyciele, udziałowcy), którzy wnoszą do firmy swój kapitał;
- wierzyciele, pożyczający środki finansowe;
- pracownicy i kadra menedżerska, którzy wnoszą swoje kompetencje i zaangażowanie;
- dostawcy, uzupełniający zasoby przedsiębiorstwa;
- dystrybutorzy (hurtownicy i detaliści), którzy uczestniczą w dostarczeniu produktu ostatecznemu odbiorcy;
- klienci, którzy decydują się kupić produkt, aby zaspokoić własne potrzeby (rynek B2C) lub „zabezpieczyć” swoją działalność (rynek B2B).

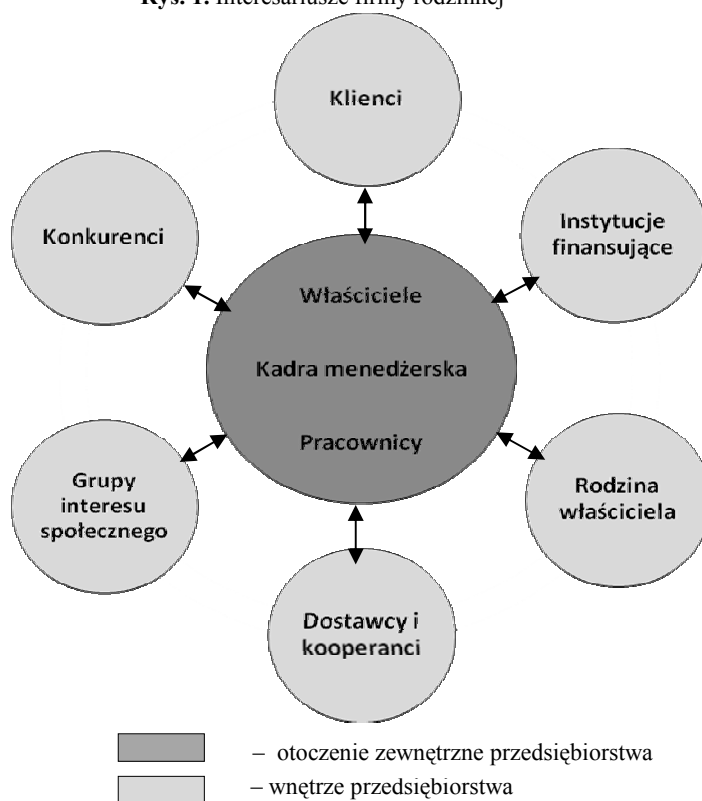
Interesariusze nierynkowi nie angażują się bezpośrednio w proces gospodarczy, jednak pozostają pod wpływem lub sami oddziałują na przedsiębiorstwo, dla czerpania korzyści. Określa się tu ich mianem grup interesu społecznego a należą do nich:

- społeczność i władze lokalne,
- państwo z jego agendami,
- organizacje pozarządowe (charytatywne, ekologiczne itp.),
- media.

Dla omawianej problematyki wprowadza się podział na interesariuszy, którzy funkcjonują wewnątrz przedsiębiorstwa (interesariusze wewnętrzni) oraz w otoczeniu zewnętrznym (interesariusze zewnętrzni). przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego do interesariuszy wewnętrznych zalicza się: właścicieli, pracowników oraz kadre menedżerską. Interesariusze zewnętrzni to: klienci, do-

stawcy i kooperanci, konkurenci, instytucje finansujące, grupy interesu społecznego i rodzina właściciela (rys. 1).

Rys. 1. Interesariusze firmy rodzinnej



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek pokazuje również ideę *Stakeholders Theory*, która zmieniła tradycyjny model przedsiębiorstwa z jednym wyjściem do klienta, na model z wieloma wyjściami, gdzie następują wielorakie, obustronne oddziaływania [zob. Donadson, Preston 1995, s. 68].

We wnętrzu przedsiębiorstwa, niewątpliwie najważniejszą grupę interesariuszy stanowią właściciele. To pomysłodawcy przedsięwzięcia, którzy swoim uporem, mimo trudności wynikających z niedoboru zasobów, zrealizowali pomysł, uruchamiając firmę. W wielu wypadkach była to rezygnacja z kierowniczego stanowiska i związanych z tym dochodów. Ten koszt utraconych korzyści, połączony z ryzykiem utraty zainwestowanych zasobów, jest ich stawką w przedsięwzięciu. Ma to miejsce w przypadku wyboru spółek kapitałowych, co

jest jednak rzadkością w sektorze MSP<sup>3</sup>. Prosta, szybka i tania rejestracja w gminie przesądza (92%) o wyborze indywidualnej działalności bądź spółki cywilnej [*Działalność* 2011, s. 23]. Wybór ten jednak podwyższa ryzyko, do utraty posiadanego prywatnego majątku, co zagraża egzystencji jego i najbliższej rodziny. W tej sytuacji stawka przedsiębiorcy jest najwyższa. Dywersyfikacja ryzyka może być powodem, dla którego, właściciele małych przedsiębiorstw częściej niż udziałowcy w dużych korporacjach, posiadają własność (udziały) równocześnie w kilku firmach. Z badań przeprowadzonych przez D. Storey wynika, że aż 79% właścicieli małych firm było interesariuszami więcej niż jednej firmy, natomiast w przypadku dużych firm jedynie 38% posiadało udziały w kilku przedsiębiorstwach [Piasecki 1998, s. 62].

Jednocześnie firma ma służyć przyszłym pokoleniom. Jak pokazują badania B. Hausa, Ł. Sułkowskiego i K. Safina założyciele firm (72,5%) dążą do przekazania firmy potomkom [Sułkowski 2005, ss. 25–57]. Proces sukcesji, charakterystyczna cecha firm rodzinnych, jest uwzględniany w planach i działaniach właścicieli, stąd podstawowym celem właścicieli jest przetrwanie – długowieczność firmy. Może to wykluczać z planów inwestycyjnych, przedsięwzięcia o podwyższonym ryzyku.

Bezpośrednie decydowanie o losach firmy wynika z łączenia własności i zarządzania, ponieważ założyciel kieruje zwykle sam firmą<sup>4</sup>. W firmach rodzinnych mamy więc nakładanie się dwóch grup interesariuszy, gdyż właściciele są jednocześnie menedżerami. Obok różnic w podejściu do ryzyka można wskazać jeszcze inne cechy, które odróżniają zarządzającego właściciela od wynajętego menedżera, co zestawiono w tab. nr 1.

Najbardziej istotne różnice to: motywacja, oraz zakres odpowiedzialności i horyzont czasowy związku z firmą, który w tych dwóch ostatnich przypadkach jest dla właściciela nieograniczony. One to mogą mieć główny wpływ na podejmowane decyzje i ograniczanie ryzyka.

Odmienne zachowania menedżerskie właściciela i menedżera potwierdzają badania przeprowadzone wśród (2.800) małych firm niemieckich. Ich wyniki pokazały, że tylko 37% właścicieli podejmuje decyzje kierując się obiektywnymi względami ekonomicznymi [Grudzewski, Hejduk 2000, s. 46]. Większość z nich uwzględniała w procesie decyzyjnym osobiste motywacje, takie jak bezpieczeństwo egzystencji swojej i najbliższej rodziny. Wprawdzie badania dotyczyły przedsiębiorców innego kraju, ale polscy właściciele mogą zachowywać się podobnie.

---

<sup>3</sup> W KRS zarejestrowanych jest 224 tys spółek z o.o. i 2,6 tys spółek akcyjnych stanowiących 7% przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie Regon (3,88 mln) [<http://www.krs-online.com.pl/>, 2011], 10.01.2011.

<sup>4</sup> Wielokrotnie przeprowadzane badania w d. krajach UE pokazywały, że firmy zarządzane przez właścicieli stanowiły zawsze większość a zdarzało się, że ten udział sięgał nawet 85% [*Europejski sondaż* 2002].

**Tabela 1.** Podstawowe cechy wyróżniające właściciela i wynajętego menedżera

Wyszczególnienie	Wynajęty menedżer	Właściciel
Podstawowe motywy	Wysokie wynagrodzenie, władza i silna pozycja w „rankingu menedżerów”	Pomnażanie zainwestowanego kapitału, niezależność, twórcze działanie
Odpowiedzialność	Od utraty premii, po degradację i zwolnienia z pracy	Wysoka a nawet nieograniczona. Zawsze ryzykuje utratą wniesionego kapitału a nawet prywatnego majątku
Okres związku z firmą	Określony w umowie, zwykle kilkuletni	Nieograniczony
Podległość	Podwładny właściciela	Jest najwyższą instancją w firmie
Decyzje	Urzeczywistnia osiągnięcie własnych celów i maksymalnych korzyści	Podąża z decyzjami za marzeniami
Relacje z innymi	Hierarchia jako podstawa stosunków	Porozumienie i działanie jako podstawa stosunków
Działanie	Pełnomocnictwo nadzoru większe niż bezpośrednie zaangażowanie	Bezpośrednie zaangażowanie
Podejmowane ryzyko	Unika decyzji, które zagrożone są zwolnieniem ze stanowiska	Unika decyzji mogących zagrozić egzystencji firmy
Ocena kompetencji kandydata	W procesie doboru kandydatów	Nie jest poddawany procesowi doboru.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Piasecki 1998, s. 46; Lichtarski 2001, ss. 33–41].

W początkowym okresie, właściciel jest najczęściej jedynym menedżerem w firmie a zatrudnieni pracownicy są jego bezpośrednimi podwładnymi (struktura promienista). Brak szczebli kierowniczych wyłącza awans z celów pracowniczych. Wraz ze wzrostem firmy i nadmiarem zadań, właściciel zaczyna przekazywać stopniowo swoje obowiązki i niechętnie uprawnienia decyzyjne. Z czasem pojawiają się nieformalni kierownicy z ograniczonymi uprawnieniami decyzyjnymi. Ich cele i oczekiwania muszą uwzględniać, istniejący „ład organizacyjny” i podobnie jak pozostali pracownicy, ograniczają żądania płacowe do możliwości finansowych firmy. Jeśli dochodzi do formalizacji stanowisk kierowniczych i w rosnącej organizacji pojawiają się kolejne szczeble kierownicze, to i tak z możliwości awansu wyłączony jest top management<sup>5</sup>. Jeśli nawet zało-

<sup>5</sup> Struktura organizacyjna może być wprowadzona bardzo późno a funkcjonowanie przedsiębiorcy przypomina koncepcję „właścicieli i jego pomocników” propagowanej przez W.F. Taylora [zob. Drucker 2000, s. 10]. Zauważyć należy, że tak sprawował nadzór H. Ford, w pozbawionej struktury, największej wtedy na świecie firmie produkcyjnej.

życiel rezygnuje z jego piastowania, to priorytet mają potomkowie, czy nawet krewni. To także pracownicy uwzględniają w swoich oczekiwaniach, podobnie jak priorytet członków rodziny przy premiowaniu, podwyżkach czy szkoleniach. Te ostatnie obok niechęci właścicieli do finansowania, są utrudnione niedoborami kadrowymi i problemem zastępstwa osób delegowanych na szkolenia. Poza tym, wyszkolony za pieniądze pracodawcy pracownik, może odejść z firmy i co więcej, z dużym prawdopodobieństwem zasilić personel konkurentów, ponieważ tam jego zatrudnialność jest wysoka<sup>6</sup>.

Zauważyć należy, że doskonalenie umiejętności i rozwój są głównym celem ludzi młodych, tzw. pokolenia Y [zob. Jayson 2007], więc tacy pracownicy będą rzadkością w personelu małej firmy.

Jeśli firma rodzinna ma postać tzw. samozatrudnienia, gdzie właściciel nie zatrudnia (nawet nie zamierza zatrudnić) pracowników i jest wspierany przez rodzinę, nie ma innych wewnętrznych interesariuszy. Jego cele ograniczają się do rosnących przychodów i wypracowanych jak najwyższych zysków.

Tak jak codziennością firm rodzinnych jest właściciel w roli menedżera, tak nie występują sytuacje odwrotne. Nie nagradza się menedżerów udziałami w strukturze własnościowej, które stosowane są w opcjach menedżerskich w dużych korporacjach. Tym bardziej udziałowcami nie zostają pracownicy.

Podkreślić należy, że wśród grup wewnętrznych, praktycznie nie pojawiają się związki zawodowe – organizacje strzegące praw pracowniczych<sup>7</sup>. Duże przedsiębiorstwa, które mają państwowy rodowód, pokazują jak trudny dla zarządów jest to interesariusz. Może z tego powodu, próby założycielskie komórek związkowych będą źle postrzegane przez właścicieli.

Właściciele firm rodzinnych to wyłącznie założyciele. Nie ma tu inwestorów będących udziałowcami (akcjonariuszami), którzy są zainteresowani głównie wynikami finansowymi i wysokością dywidendy [zob. Gołębiowski 2001, s. 106] a ich związek z firmą jest ograniczony w czasie.

Interesariusze zewnętrzni firmy rodzinnej to w pierwszym rzędzie podmioty typowe dla każdego przedsiębiorstwa w postaci: klientów, konkurentów i dostawców z kooperantami. Ich cele oczekiwania są zbliżone do interesariuszy dużych przedsiębiorstw [Gołębiowski 2001, ss. 106–107]. Większe różnice można dostrzec w obszarze relacji z firmą rodzinną, służących realizacji własnych

---

<sup>6</sup> Zatrudnialność to, wg. Gablety [2003, s. 133], siła przetargowa poszczególnych osób na rynku pracy. Dla konkurenta istotne jest doświadczenie w branży, wiedza o byłym pracodawcy – konkurencie i kontakty handlowe, które mogą być przez niego wykorzystane.

<sup>7</sup> Dodać należy że największe przedsiębiorstwo na świecie pod względem uzyskiwanych przychodów (ponad 400 mld \$), Wal-Mart także nie ma organizacji związkowej. Mimo, że zatrudnienie przekracza 1,5 mln osób, zarząd podchodzi do problemu, tak jak założyciel, S. Walton: „związki zawodowe są szkodliwe, ponieważ wprowadzają niepotrzebny rozłam między kadrą menedżerską a załogą. Partnerskie stosunki panujące w sieci dają lepsze rezultaty niż jakiegokolwiek interwencji związkowe” [Walton, Huey 1992].

interesów. Jeśli są to duże przedsiębiorstwa, niewątpliwie rośnie ich siła przetargowa wobec małej firmy. Duży odbiorca na rynku B2B może być nieugięty w żądaniach niskiej ceny, długiego kredytu handlowego i mało tolerancyjny przy nieterminowych dostawach. Z kolei duży dostawca proponuje „sztywne” ceny z krótkim kredytem handlowym i wymaga coraz większych zakupów.

Dostawcy to jednak partnerzy wspierający małą firmę. To na nich może wzorować się startujący przedsiębiorca, który nie ma doświadczeń menedżerskich. Tam właściciel ma możliwość podpatrzenia rozwiązań, które może zastosować w swojej firmie. Szkolenia, najczęściej bezpłatne, oferowane przez dostawców są chyba najczęstszym sposobem na doskonalenie pracowników i samych właścicieli.

Duże przedsiębiorstwa konkurencyjne są zdolne podejmować działania zniechęcające małą firmę do prowadzenia konkurencyjnej działalności, ale też mogą zlekceważyć małego rywala. Pojawić się tu mogą obawy o tzw. psucie rynku, oznaczające sprzedaż po nieopłacalnie niskich cenach, dla zdobycia rynku lub ratowania firmy w trudnych sytuacjach finansowych. Kooperacja z nimi, jako podwykonawca czy franszyzobiorca, jest pewnym sposobem na „bezpieczny biznes” ale wiąże się z ograniczeniami współpracy z innymi firmami, godzącymi we wzrost i rozwój.

Wśród instytucji finansujących, aktywnością już w fazach początkowych, wyróżniają się towarzystwa leasingowe, dzięki którym małe firmy pozyskują wyposażenie techniczne a przed wszystkim samochody. Wielka niechęć współpracy z małymi firmami widoczna była po stronie banków. Choć w ostatnich lat sytuacja ta ulega poprawie, to ciągle sfinansowanie startującego przedsięwzięcia jest bardzo trudne. Oferta towarzystw ubezpieczeniowych coraz bardziej uwzględnia małe podmioty, czego przykładem są polisy z odpowiedzialnością cywilną z racji wykonywanego zawodu (usługi), które chronią przed kolosalnymi odszkodowaniami, zagrażającymi egzystencji firmy. Stwierdzić należy, że ubezpieczyciele podobnie jak banki, swoje oferty koncentrują przede wszystkim na dużych przedsiębiorstwach – bezpiecznych klientach. Instytucje finansowe, głównie banki, są chłodno oceniane przez przedsiębiorców [Brzeziński 2008, s. 141].

Grupy interesu społecznego mają ograniczoną aktywność w początkowym okresie funkcjonowania firmy, ponieważ ich korzyści występują lub mają szanse wystąpić, gdy zostaje wypracowany zysk. Wtedy to podatek dochodowy zasila lokalne i centralne władze i przyciąga uwagę organizacji pozarządowych i lokalnych działaczy szukających finansowego wsparcia społecznych inicjatyw i działań partii politycznych.

W otoczeniu zewnętrznym funkcjonuje istotny dla firmy interesariusz, którego nie spotyka się w przypadku firm nierodzinnych. To rodzina właściciela<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> Firmę rodzinne można więc zdefiniować, jako przedsiębiorstwo, gdzie wśród interesariuszy jest rodzina właściciela.

Ponad wszelką wątpliwość rodzina spełnia przyjęte kryteria definicyjne interesariuszy. Ma stawkę w działalności przedsiębiorstwa, zwykle wysoką a poprzez właściciela, możliwość oddziaływania, w celu realizacji własnych celów i oczekiwań [zob. Brzeziński, Brzeziński, 2011, s. 218]. To interesariusz na „dobre i złe” z firmą, jej trudnościami i problemami zarządzającego właściciela. Jej zaangażowanie w fazie startu trudno przecenić, tak jak zaufanie i różnego rodzaju wsparcie, kiedy zawodzą pracownicy. To szczerzy doradca właściciela, któremu zależy na przetrwaniu i rozwoju firmy. Jednak obecność rodziny w funkcjonowaniu firmy potrafi być szkodliwa. To nepotyzm krewniaczy w polityce personalnej, który odbiera możliwość awansu oddanym firmie pracownikom, co może ograniczyć zaangażowanie a nawet spowodować odejścia z firmy. Niekorzystne są przypadki ingerencji nieuprawnionych członków rodziny w bieżącą działalność czy fikcyjne zatrudnianie, głównie współmałżonków w celach ubezpieczeniowo-emerytalnych [Gableta, Brzeziński 2002, s. 135]. Wreszcie zdarzająca się maksymalizacja konsumpcji dochodów przez rodzinę, ogranicza plany inwestycyjne, godząc w rozwój.

Rodzina właściciela jest tym interesariuszem, który jest instytucją funkcjonującą na zewnątrz przedsiębiorstwa, ale jej członkowie mogą pojawić się we wszystkich grupach wewnętrznych. Już sam właściciel jest członkiem rodziny i menedżerem. Jego najbliżsi, poprzez swoje zaangażowanie w działalność przedsiębiorstwa, należą do personelu lub kadry menedżerskiej.

W przypadki pozostałych interesariuszy może występować, częściej niż w dużych przedsiębiorstwach zacieranie się granic pomiędzy poszczególnymi grupami. Jak pokazują badania [Kozek, Mielczarek 2000, s. 25; Brzeziński 2008, s. 140], małe przedsiębiorstwa obsługują głównie lokalny rynek<sup>9</sup>, a tam mieszka większość pracowników. Pracownicy, podobnie jak menedżerowie, są więc wewnętrznym interesariuszem, a jako lokalna społeczność należą do grupy interesu społecznego oraz mogą być klientami przedsiębiorstwa. Rzadziej mogą być składane reklamacje przez klienta u producenta, który jest jego pracodawcą.

Występująca kooperacja z konkurentami może przybierać również formę zaopatrzenia. Duży konkurent może być dostawcą firmy rodzinnej i to nawet wtedy, kiedy rynek tej ostatniej w całości zawiera się w rynku dużego rywala. W ten sposób rywalizacja łączy się ze współpracą, skutkującą zapewne osłabieniem działań konkurencyjnych względem małego rywala.

Nakładanie się grup łągodzi a czasem usuwa występujące konflikty interesów. Najlepszym przykładem jest występujący w dużych organizacjach konflikt

---

<sup>9</sup> Tylko 8,5% przychodów ze sprzedaży firm sektora MSP, pochodzi z rynku krajowego, 1% z eksportu a pozostała część z rynku lokalnego (miejscowego). Pamiętać trzeba, że badania pochodzą z 2000 r., mogły więc nastąpić zmiany w tym zakresie. Są to wyniki całego sektora MSP, więc małe firmy mają jeszcze większy udział w rynku lokalnym, ponieważ zachodzi liniowa zależność między wielkością firmy i wielkością (terytorialnie) rynku [Kozek, Mielczarek 2000, s. 25].

właściciel – zarządzający (agent – pryncypał), który zwiększa „bezwładność decyzyjną”, opóźniając realizację ważnych decyzji, czy w skrajnych przypadkach blokuje prace zarządu. W małych firmach ten problem nie występuje, ponieważ obie role pełni ta sama osoba (właściciel).

Specyfiką interesariuszy jest jeszcze liczebność, która może mieć wpływ na skuteczność oddziaływania na małą firmę. Możliwości oddziaływania są takie same jak w odniesieniu do dużych organizacji i są kompilacją trzech czynników: siły oddziaływania, legitymizacji i natarczywości [więcej zob. Leksykon 2004, s. 152]. Niewielka zaś liczba „składników” w poszczególnych grupach interesariuszy może być kolejnym czynnikiem.

W niewielkim przecież personelu, gdzie każdy pracownik jest przeciążony zadaniami, nawet pojedynczy człowiek, może swoją biernością czy nagłym odejściem, zaburzyć działalność firmy. Ograniczona liczba klientów, która ma miejsce na rynku B2B, to poważne zagrożenie, jeśli nawet pojedynczy (kluczowy) odbiorca zaprzestanie współpracy. Podobne problemy mogą pojawić się ze strony dostawców. Ich polityka (rabatowa) wymusza na małych odbiorcach, ograniczanie zakupów do kilku dostawców. Najtrudniejsza sytuacja jest w przypadku pojedynczego dostawcy danego produktu (usługi), który dyktuje warunki współpracy a wstrzymaniem czy ograniczeniem dostaw, zaburza funkcjonowanie małego odbiorcy.

Firma rodzinna, poprzez swoje niewielkie rozmiary, daje właścicielowi możliwość bezpośredniego kontaktu nie tylko z każdym menedżerem, ale ze wszystkimi pracownikami. Poza tym właściciel, jako reprezentant firmy, kontaktuje się osobiście z otoczeniem, poznając również poszczególnych interesariuszy zewnętrznych, ich cele i oczekiwania. Eliminuje to element zaskoczenia, daje możliwość rozmów i wypracowania konsensusu, nawet w przypadku silnego konfliktu interesów.

#### 4. Podsumowanie

Przeprowadzona identyfikacja interesariuszy firmy rodzinnej pokazała, że w wielu obszarach występuje wyraźna odmiennność w porównaniu z dużymi przedsiębiorstwami nierodzinnymi. Dotyczy to nie tylko oczekiwań tych grup, ale także ich występowania, liczebności i oddziaływania na firmę rodzinną. Główne atrybuty to łączenie własności i zarządzania, oraz występowanie interesariusza w postaci rodziny właściciela, którego nie ma wśród interesariuszy firm nierodzinnych. Ma to wpływ na proces zarządzania tymi podmiotami a w konsekwencji na ich trwanie i rozwój. Nieograniczony związek właściciela z firmą powoduje, że jest on zainteresowany odległymi w czasie losami firmy, co może być trudne dla wynajętego menedżera, który funkcjonuje w firmie kilka lat (śr. 4–5 lat). Nie można też podejrzewać właściciela o działania na szkodę firmy, co może mieć miejsce w tym drugim przypadku. Minusem jest ewentualność ni-



skich kompetencji menedżerskich właściciela, który nie jest przecież poddawany procesowi selekcji.

Problematyczne jest także zarządzanie firmą przez tę samą osobę, w różnych jej fazach życia, które wymagają różnych kompetencji a nawet cech psychicznych [Pleiter 1997, ss. 187–188]. W dużych przedsiębiorstwach dokonuje się „dopasowania” menedżera do pełnienia nowych ról kierowniczych, poprzez zmiany personalne. W firmie rodzinnej wymagane jest poszerzenia oraz rekonstrukcji kompetencji właściciela [Bławat 2004, s. 73].

Rodzina w firmie to, obok zaprezentowanych korzyści i złych stron, uczestnictwo w procesie decyzyjnym a decyzje grupowe są, jak twierdzi R.W., Griffin [1999, s. 289], „lepsze” niż indywidualne.

Przedstawiona specyfika interesariuszy jest kolejnym dowodem na to, jak złożoną organizacją, mimo małych rozmiarów, jest firma rodzinna. Uzasadnione jest więc rosnące zainteresowanie badaczy tymi firmami i bardzo potrzebne.

## Bibliografia

- Ansoff H.J. (1965), *Corporate Strategy*, McGraw Hill, New York.
- Bławat F. (red) (2004), *Przetrwanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.
- Brzeziński A. (2008), *Development of Small and Medium – sized Companies in Lower Silesia*, [w:] M. Nowicka-Skowron, R. Lescroart (red.), *Enterprise, Logistics and Innovations in knowledge based economy*, Haute Ecole Blaise Pascal, Arlon.
- Brzeziński A., Brzeziński S. (2011), *Rodzina jako interesariusz małych i średnich przedsiębiorstw*, w: *Firmy Rodzinne – Determinanty funkcjonowania i rozwoju. Strategie zarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym*, red. A. Marjański, Zeszyty Naukowe Tom XII, Zeszyt 7.
- Clarkson M.B.E. (1994), *A Risk based model of stakeholder theory*, materiał zaprezentowany na konferencji Second Toronto Conference on Stakeholder Theory, University of Toronto, Toronto.
- Crane E., Matten D. (2007), *Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and sustainability in the Age of Globalization*, Oxford University Press, New York.
- Donadson T., Preston L. (1995), *The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications*, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No.1.
- Drucker P. (2000), *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa.
- Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2009 r.* (2011), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Europejski Sondaż Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, <http://www.pkgt.org/4/icb42671-004.APD/2002EBSS.pdf>, z 10.04.2002.
- Freeman R.E., Reed D. (1983), *Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance*, „*California Management Review*”, XXV (2).
- Freeman R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Gableta M. (2003), *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Gableta M., Brzeziński A. (2002), *Realizacja funkcji personalnej w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Optimum. Studia Ekonomiczne* Nr 4 (16), Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Białymstoku, Białystok.
- Gołębiowski T. (2001), *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Wyd. Difin, Warszawa.

- Griffin R.W. (1999), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa. 1
- Grudzewski W., Hejduk I. (2000), *Kierowanie małą firmą – wyzwania przyszłości*, „*Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*” nr 1.
- Jayson Sh. (2007), *Generation Y's goal? Wealth and fame*, [http://www.usatoday.com/news/nation/2007-01-09-gen-y-cover\\_x.htm](http://www.usatoday.com/news/nation/2007-01-09-gen-y-cover_x.htm). z 10.11.2010.
- Kozek W., Mielczarek P. (2000), *Opinie przedsiębiorców sektora MSP o prowadzeniu działalności gospodarczej*, Wyd. Polska Fundacja Rozwoju i Promocji Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa.
- Leksykon zarządzania* (2004), Wyd. Difin, Warszawa.
- Lichtarski J. (red.) (2001), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Mendel T. (2002), *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Wyd. A E w Poznaniu, Poznań.
- Oblój K. (2001), *Strategie organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Piasecki B. (1998), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne, jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Poltext, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2005), *Raport z badań przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, [w:] Ł. Sułkowski (red), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń.
- Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 02.07.2004*, Dz. U nr 173, poz.1807.
- Ustawa Prawo działalności gospodarczej z dnia 19. 11.1999 r.*, Dz. U. nr 101, poz. 1117.
- Walton S., Huey J. (1994), *Sam Walton. Made in America*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1994.

### **The special character of the family firm's stakeholders**

#### **Abstract**

A family enterprise is an economic entity that connects small business' specificity and features of the family business. This specificity also refers to the stakeholders of the organization. The article is an attempt to indicate this specificity, referring to various groups, their main objectives and expectations. Most of the article is devoted to the family enterprise owners, because of their high stakes as well as differences in comparison to the owners of large enterprises. Attention is also focused on the family of the owner – a stakeholder which is not present in non-family enterprises.

*Małgorzata Krajewska-Nieckarz*<sup>\*</sup>  
SWSPiZ w Łodzi

## Rola zaangażowania pracowników w zarządzaniu firmą rodzinną

### 1. Wstęp

Współczesne organizacje działające w gospodarce opartej na wiedzy stoją przed koniecznością dostosowania się do zmian jakie niesie ze sobą postęp ekonomiczny, społeczny i cywilizacyjny. Jednym z warunków ich skutecznej adaptacji i inicjowania zmian jest umiejętne zarządzanie ludźmi w organizacji i budowanie opartych na zaangażowaniu relacji z pracownikami. O przewadze konkurencyjnej decyduje coraz częściej zdolność do pozyskania, utrzymania i zaangażowania odpowiednich ludzi o wysokim potencjale, elastyczności i otwartości.

Firmy rodzinne wpisują się w krajobraz strategii rozwoju kraju Polska 2030, gdzie obok innowacyjnej gospodarki, rozwoju zasobów ludzkich, rozwoju regionów i poprawy jakości życia obywateli podkreśla się solidarność pokoleń związaną z procesem starzeniem się społeczeństwa. Firmy rodzinne w sposób naturalny stają się orędownikiem owej solidarności ponieważ pracuje w nim wielopokoleniowa rodzina, angażująca się niejako naturalnie w problemy firmy.

Zaangażowanie pracowników zarówno tych z rodziny jak i spoza rodziny można potraktować jako cenny kapitał organizacji. Motywacja do działania, wykształcenie, kompetencje i umiejętności oraz sieci kontaktów międzyludzkich jakie tworzą w obrębie i poza strukturami organizacji mogą przyczynić się do osiągniętych przez firmę wyników.

Artykuł podejmuje dyskusję nad zaangażowaniem pracowników. Koncepcje zaangażowania pracowników nie są nowe, lecz specyfika zarządzania firmą rodzinną ukazuje nowy wymiar tego problemu. Zaangażowanie pracowników

---

<sup>\*</sup> Doktorantka w Społecznej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi.

z rodziny jak i spoza rodziny z jednej strony może być źródłem wartości i przynieść przedsiębiorstwu rodzinnemu wymierne korzyści. Z drugiej strony zaniebdania tej kwestii mogą stanowić źródło zagrożeń i patologii organizacyjnych.

## 2. Zmiana relacji między pracodawcą i pracobiorcą

W dobie turbulentnych zmian jakie mają miejsce we współczesnym świecie, zarządzanie organizacją wymaga skupienia się na ciągłym budowaniu konkurencyjności. Niepewność, „burzliwe” otoczenie powodują, że organizacje muszą się elastycznie dostosowywać do nowych warunków. Warunkiem ich elastyczności jest łatwość adaptowania się i inicjowania zmian, a skuteczność ich działania zależy od zarządzających. Menedżerowie wielu firm nie od dziś zastanawiają się jakie czynniki o relatywnie trwałym charakterze mogą ich wesprzeć w procesie zarządzania i poszukują skutecznych metod, instrumentów i nowych formuł zarządzania.

Równolegle zachodzą zmiany w obszarze relacji pomiędzy pracodawcą, a pracobiorcami. Ludzie są bardziej mobilni, nauczyli się oceniać wiarygodność pracodawców i świadomie komunikują swoje obserwacje dzieląc się opiniami z szeroką zbiorowością. W wyniku uelastycznienia systemów pracy, a także zatrudniania w oparciu o kontrakty i umowy na czas określony, na czas wykonania projektu czy zrealizowania zadania pracownicy nie wiążą swych karier zawodowych z jednym tylko pracodawcą. W roku 2000 Castels przewidywał jak będą kształtowały się relacje w społeczeństwie sieci: oparte na elastycznych relacjach partnerskich między pracodawcami i pracownikami oraz zmiennej współpracy [Castels, 2001]. Pracownicy są świadomi że konieczne jest rozwijanie się i podnoszenie własnej atrakcyjności zawodowej co czynią zdobywając doświadczenia u różnych pracodawców. Pracodawcy zaczyna zależeć, aby zatrzymać w swoich strukturach najcenniejszych pracowników tzw. talenty. W wyniku zmian w otoczeniu organizacji oraz także wewnętrznych zmian w jej środowisku, transformacji ulegają stosunki między pracownikiem a przedsiębiorstwem. Nową formułę relacji opartych o partnerstwo obu stron: pracodawcy i pracobiorcy ilustruje rysunek 1.

**Rysunek 1.** Zmiana stosunków między pracownikiem a organizacją

od kołyski do grobu	→	portfel karier
lojalność	→	relacje transakcyjne
zależność	→	niezależność
zasoby ludzkie organizacji	→	wypożyczone twórcze talenty
pracownicy	→	obywatele
wielka instytucja	→	moja firma
zarządzanie nakazowo- kontrolne	→	starannie zarządzane włączanie
dyrektor generalny jako bóg	→	dyrektor generalny jako przewodnik
odchodzenie z firmy	→	odchodzenie od szefa
wspólnota lokalna	→	wspólnoty miejsca pracy

Źródło: opracowanie własne za: [Smythe, 2009, s. 210].

### 3. Wybrane problemy zarządzania pracownikami firmy rodzinnej

Przedsiębiorstwo rodzinne odróżnia od pozostałych: rodzinna struktura własności podmiotu, sprawowanie kontroli strategicznej przez rodzinę, udział członków rodziny w zarządzaniu oraz zaangażowanie więcej niż jednego pokolenia w funkcjonowanie firmy [Sułkowski, Marjański 2009, s. 13]. W węższym ujęciu firmę rodzinną definiuje się jako tę, w której więcej niż jeden członek rodziny jest bezpośrednio zaangażowany w zarządzanie firmą oraz przedsiębiorstwo wielopokoleniowe [Sułkowski, Marjański 2009, s. 14]. Podmiotów rodzinnych nie wyodrębnia się ze względu na formę prawną, własnościową czy kryterium wielkości. Jednakże, w miarę jak przedsiębiorstwa rodzinne rozwijają się, rośnie liczba pracowników którzy nie należą do kręgu rodziny założyciela.

Firmy rodzinne w Polsce napotykają na szereg specyficznych dla siebie barier: profesjonalizacji, kulturowych, stylu kierowania, rozwoju strategicznego i sukcesji [Badanie Pentor 2009, s. 46]. Wśród problemów istotną rolę odgrywają dylematy związane z zarządzaniem ludźmi w organizacji, problemy i konflikty związane z rodzinnym charakterem biznesu, a także psychologiczne i społeczne.

Specyfika zarządzania potencjałem ludzkim w firmie rodzinnej wynika z wyartykułowanej lub nie, strategii przedsiębiorstwa rodzinnego. Dochodzi tu do wyważenia pomiędzy celami biznesowymi i interesem rodziny. W organizacjach rodzinnych do głosu dochodzi familizm. Familizm scala członków rodziny, jako „wartość kulturowa, która zakłada silną identyfikację i przywiązanie do rodziny,

co przejawia się lojalnością, zaufaniem, uczuciami rodzinnymi oraz wzajemną solidarnością członków rodziny [Sułkowski 2004, s. 49]. W postaci negatywnej, „amoralny familizm” [Banfield za Sułkowski 2004, s. 54] sprowadza się do maksymalizacji doraźnych, materialnych zysków rodziny kosztem osób które znajdują się poza jej kręgiem. Kwestia familizmu w przedsiębiorstwach rodzinnych znajduje odzwierciedlenie w badaniach z których wynika że członkowie rodziny darzą się większym zaufaniem, są zobowiązani do wzajemnego poparcia i wzajemnej pomocy, a zarządzający firmą rodzinną nie są skłonni do oddawania kontroli osobom spoza rodziny [Sułkowski, 2004, s. 86]. Dlatego właściciele firm rodzinnych chętniej zatrudniają w swych strukturach członków rodziny, co znajduje potwierdzenie w badaniach. „Członkowie rodziny mają zazwyczaj wyższą motywację do pracy, są bardziej zaangażowani i lojalniejsi od osób spoza rodziny” [Sułkowski, Marjański 2009, s.135]. „Firmy rodzinne wykorzystują „miękkie zasoby”, takie jak lojalność i wielopokoleniowe zobowiązanie” [Surdej, Wach 2010, s. 26]. Można wnioskować, że ich zaangażowanie i przywiązanie do firmy rodzi się więc niejako naturalnie.

W świetle badań [por. Sułkowski 2005, s. 26–41; Sławecki 2011, s. 141] rodzina przedsiębiorcy stanowi podstawowe źródło pracowników lub rekomendacji pracowników. W procesie rekrutacji pracowników 66% przedsiębiorców rodzinnych wspiera się rekomendacjami członków rodziny, 61% rekomendacjami osób znanych, 60% bierze pod uwagę rady osób spoza rodziny [Badanie, Pentor 2009, ss. 150–151]. Podobnie, 35% przebadanych przez Sławeckiego przedsiębiorstw opiera się na pracy osób z rodziny przedsiębiorców, zaś przeciętny poziom zaangażowania rodziny przy zatrudnianiu wynosi 17%. Bliższa rodzina (dzieci, rodzice partnerzy życiowi, rodzeństwo) zdecydowanie częściej angażuje się również w proces zatrudniania. Rodzina dalsza (kuzynostwo, wujowie i ciocie) stanowi drugorzędne źródło pozyskiwania pracowników. Sławecki wskazuje na negatywne następstwa polityki zatrudniania członków rodziny: brak równości pomiędzy pracownikami, ponieważ pozycja w strukturze społecznej organizacji członka rodziny jest wyższa niż pozostałych pracowników. Zatrudniony krewniak stanowić będzie dodatkowy nieformalny ośrodek kontroli pracowników. Wreszcie, istnieje zagrożenie nadużywania przez niego pozycji uprzywilejowania w stosunku do pozostałych pracowników [Sławecki 2011, ss. 155–156].

Strategia dla Polski 2030 zakłada szeroko pojęty rozwój zasobów ludzkich. Tymczasem właściciele firm rodzinnych widzą szkolenia w kategorii kosztów, a nie inwestycji. Częściej też skłaniają się by szkolić pracowników należących do rodziny. Sułkowski i Marjański potwierdzają uprzywilejowaną rolę pracowników, którzy są członkami rodziny, zwłaszcza w zakresie długofalowych inwestycji w pracowników [Sułkowski, Marjański 2009, s. 135]. Aby wyjść naprzeciw wyzwaniom przyszłości zarządzających firmami rodzinnymi czeka jeszcze

wiele wyzwań. Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce wykazują nierównowagę w zakresie motywowania pracowników: członków rodziny i osób spoza rodziny. Pracownicy – którzy są członkami rodziny są lepiej wynagradzani i otrzymują – jak wskazują badacze [Sułkowski, Marjański 2009, s. 135] dodatkowe umowy zlecenia, umowy o dzieło za realizację „pozornych” projektów, bonusy i inne przywileje płacowe. Zachwiana zostaje zatem podstawowa zasada sprawiedliwości w budowaniu systemu wynagrodzeń.

Pracownicy każdej organizacji są jej najcenniejszym kapitałem. Dla przedsiębiorcy rodzinnego cenniejszy kapitał stanowią zapewne ci pracownicy, których dobiera on według klucza zaufania. Zarządzający małymi i średnimi firmami rodzinnymi przedsiębiorcy dobierają pracowników spośród członków najbliższej rodziny, ale w miarę wzrostu przedsiębiorstwa konieczne staje się zatrudnianie osób i zarządzających spoza rodziny. Na osi interesów „orientacja rodzinna” zaczyna zmniejszać się na korzyść „orientacji biznesowej” [Surdej, Wach 2010, s. 32]. Wynika to z postulatu aby więzi rodzinne nie ograniczały skutecznego i kompetentnego zarządzania [Sułkowski, Marjański 2009, s. 11]. Chociaż założyciele firm rodzinnych zwłaszcza w początkowej fazie ich istnienia kierują nimi sami. „Omnipotencja i autokratyzm zarządzającego” założyciela biznesu rodzinnego zostało zaliczone do jednej z barier stojących na drodze rozwoju firmy rodzinnej [Badanie, Pentor 2009, s. 46]. Paternalizm przyjęty jako styl kierowania powoduje, że właściciel stawia się niejako w roli „dobrego ojca rodziny”, a stosunki rodzinne stają się stosunkami pracowniczymi [Sułkowski 2005, ss. 101–102].

Surdej i Wach opisują inne negatywne zjawiska spotykane w firmach rodzinnych. Przykładowo, pracownik spoza rodziny napotyka „szklany sufit” w postaci progu powyżej którego nie awansuje. Związane jest to z nepotyzmem jako zasadą doboru kadr. Inny problem tak zwanego „uwięzienia” (*ang. hold-up*) polega na tym, że zarządzający członkowie rodziny narzucają korzystne dla siebie preferencje, biorąc właścicieli jako zakładników albo nie podejmują ryzykownych decyzji, bo mogą one zagrozić majątkowi rodziny [Surdej, Wach 2010, s. 44]. Analizując problemy z jakimi borykają się firmy rodzinne można przypuszczać, że korzystne byłoby wprowadzenie strategii i polityk scalających organizację poprzez budowanie zaangażowania wszystkich pracowników. Jak wskazują badacze, dobrym rozwiązaniem, byłoby stworzenie kultury „uczącego się familizmu”, które oznacza wykorzystanie silnych stron rodzinnego przedsiębiorstwa: dążenie do wysokiego zaangażowania pracowników, budowanie silnych więzi pomiędzy firmą a jej interesariuszami oraz przyjmowanie elastycznych zasad dla dobra przedsiębiorstwa [Badanie, Pentor 2009, s. 47–48]. Z uwagi na fakt, że zatrudnianie osób wyłącznie z kręgów rodzinnych może być demoralizujące dla pracowników spoza rodziny [Sułkowski, Marjański 2009, s. 132], badacze postulują „stworzenie jasnych i bezstronnych zasad zarządzania perso-

nelem” [Surdej, Wach 2009, s. 44]. Można dodać postulat otwartości w komunikowaniu ich pracownikom, tak by były przejrzyste i zrozumiałe dla wszystkich zatrudnionych. Nie chodzi tu bynajmniej o ujawnianie tajemnic innowacji, tajnych receptur czy przepisów, które stanowią o przewadze konkurencyjnej firmy, ale o zachowanie maksymalnej otwartości która pozwoli zapracować na zaufanie i zaangażowanie pracowników.

#### 4. Poczucie przynależności do organizacji

Współczesne organizacje cechuje zmienność, elastyczność, konieczność dostosowywania się do zmian i inicjowania zmian w otoczeniu. W tej sytuacji wartości takie jak poczucie przynależności pracowników do organizacji jej pracowników może okazać się dla niej balastem. Z drugiej strony w niepewnym otoczeniu, w którym firmy konkurują coraz częściej poprzez szybkość działania i posiadanie pracowników zaangażowanych może pośrednio wpłynąć na podniesienie konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Potrzeba przynależności to podstawowa potrzeba w życiu społecznym, odpowiada za formowanie się grup. Ponadto kształtuje zachowanie i w dużym stopniu pomaga wyjaśnić emocjonalne reakcje w zespole [Barabasz 2008, s. 97]. Członkowie rodziny przynależą do rodziny „naturalnie”. Słownik socjologii i nauk społecznych określa ją jako „uniwersalne ludzkie ugrupowanie”, które jest skuteczne w wykonywaniu zadań koniecznych do przetrwania gatunku i zachowania ciągłości społecznej. Mała rodzina to grupa składająca się z małżonków oraz zależnych od nich dzieci. Ich poczucie przynależności do organizacji może wynikać z faktu pozostawania członkiem rodziny. Poczucie przynależności do organizacji wiąże się z poczuciem lojalności i identyfikacji z firmą. Pracownicy zaspokajają potrzeby przynależności wchodząc do grup formalnych, które tworzą się w ramach struktur organizacyjnych jak i nieformalnych pozostających najczęściej poza kontrolą zarządzających [Barabasz 2010, s. 126]. W przedsiębiorstwie rodzinnym naturalną grupą jest rodzina. Osoby spoza rodziny często tworzą grupy nieformalne. Grupy nieformalne mogą działać na rzecz organizacji świadomie wspierając jej cele albo utrudniać realizację jej założeń, przeciwstawiać się i blokować działania. Istnieje zagrożenie, że gdy do organizacji trafia nowy pracownik, grupa może przekazać mu swój punkt widzenia dotyczący firmy. Jeśli cele organizacji nie są wyraźnie artykułowane przez kierownictwo firmy i brakuje woli włączenia pracowników w organizację, nowozatrudniony nie będzie kierować wysiłków w kierunku pożądanym przez zarządzających. Dlatego konieczne jest stworzenie klimatu współpracy i przynależności zwłaszcza w początkowej fazie adaptacji nowego pracownika do organizacji.

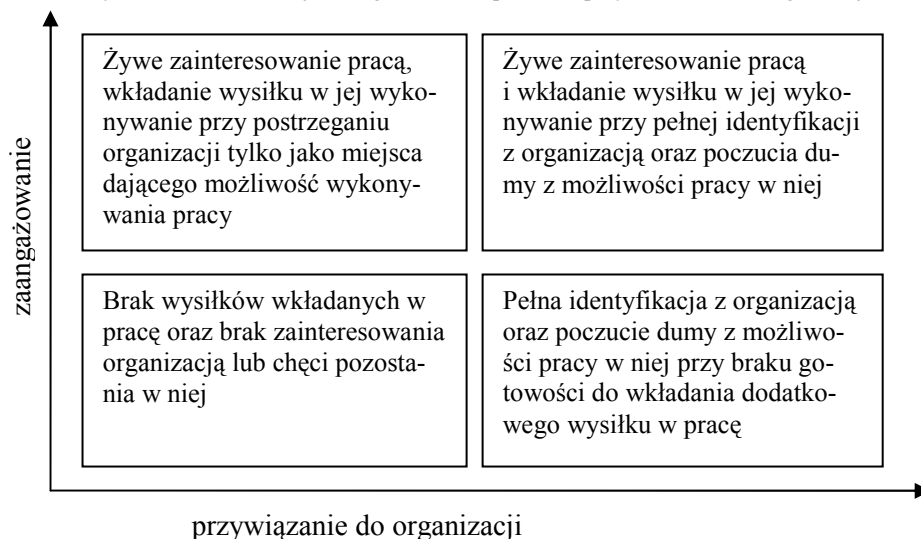


W rozważaniach o przynależności warto przyjrzeć się problemowi dopasowania. Aby pracownik chciał pozostać w firmie musi istnieć zgodność w wyznawanych wartościach między jednostką a organizacją. Badacze wskazują, że im dłuższy staż tym wyższy stopień zgodności, czyli jednostka i organizacja mogą wzajemnie się do siebie dopasować. Pracownicy, którzy nie akceptują wartości organizacyjnych odchodzą z firmy lub zostają zwolnieni [Barabasz 2010, s. 126].

Analizując sytuację pracowników z rodziny zatrudnionych w firmie rodzinnej można przyjąć, że ich interesy są wspólne. Interesy pracowników spoza rodziny niekoniecznie będą spójne z interesami członków rodziny. Członkom rodziny zależy na wzroście zysków, budowaniu wartości przedsiębiorstwa, czy długofalowym rozwoju organizacji, albo przeciwnie na zyskach w krótkim okresie czasu. Warto zastanowić się jakie rozwiązania zastosować, przykładowo w obszarze komunikacji czy też systemu wynagrodzeń, by te wartości stały się zrozumiałe i możliwe do zaakceptowania przez pracowników spoza rodziny.

Jak wreszcie ma się kształtować poczucie przynależności do organizacji gdy równocześnie postuluje się potrzebę elastyczności organizacyjnej: elastycznych form pracy, inicjowania zmian, szybkości działania. Armstrong [2011, s. 311] za Coopey'em i Hartley'em (1991) stwierdza, że poczucie przynależności rozumiane jako oczekiwanie, że pracownicy oddadzą się jednemu zbiorowi wartości i celów spowoduje, że nie będą w stanie stawić czoła niepewności i wieloznaczności współczesnych czasów, co z kolei może hamować elastyczność organizacji i rodzić niechęć wobec zmian.

Purcell [2001] wymienia następujące kluczowe czynniki i praktyki wpływające na poziomy przynależności: szkolenia w ciągu ostatniego roku, zadowolenie z możliwości rozwoju kariery, zadowolenie z systemu ocen i wyników, przekonanie, że kierownicy dobrze zarządzają ludźmi (są dobrymi liderami), przekonanie, że praca stwarza wyzwania, przekonanie, że firma pomaga osiągnąć równowagę między pracą a życiem osobistym, zadowolenie z komunikacji i efektywności przedsiębiorstwa. Poczucie przynależności u Purcella odnosi się do postaw pracowniczych, podobnie jak zaangażowanie oraz zadowolenie z pracy. Można założyć, że pozytywna postawa wobec pracy i poczucie przynależności pozytywnie wpłyną na zaangażowanie pracownika. Warto odnotować, że człowiek może angażować się w pracę, choć formalnie nie być związany z organizacją [Armstrong 2010, s.168]. Rysunek 2 ukazuje różne kombinacje zaangażowania i poczucia przynależności do organizacji.

**Rysunek 2.** Kombinacje zaangażowania i poczucia przynależności do organizacji

Źródło: opracowanie własne za: [Armstrong,, 2011, s. 302].

## 5. Zaangażowanie pracowników

Zaangażowanie jest terminem niejednoznacznym dlatego doczekało się wielu definicji. Najczęściej odnosi się do koncepcji wywodzących się z teorii psychologicznych, socjologicznych i kulturowych. Problem zaangażowania podejmuje się rozważając problemy kierownictwa albo skupiając je na pracownikach.

Zaangażowanie w koncepcjach psychologicznych odwołuje się najczęściej do klasycznych teorii motywacji McGregora (1960), Herzberga (1996) i Alderfera (1969). Model Masłowa (1943) posłużył za inspirację Brownowi (2005) do opisu pracowników których zadowolenie rośnie, od stanu zadowolenia, do etapu zaangażowania się w nią. [Smythe 2011, s. 223]. Zaangażowanie które dotyczy ludzi i pracy to stan umysłu stwierdza Armstrong [Armstrong 2009, s. 125] Zaangażowany pracownik jest zainteresowany swoją pracą, a niekiedy pasja z nią związana powoduje, że podejmuje działania wykraczające poza formalne obowiązki, które określa się zachowaniami dyskrecyjnymi. Z kolei Conference Board w Stanach Zjednoczonych definiuje zaangażowanie jako „silny emocjonalny związek pracownika z organizacją” [Armstrong 2011, s. 301]. The Institute of Employment Studies w Wielkiej Brytanii roku uznał że pracownik zaangażowany to osoba która wierzy w organizację i się z nią identyfikuje [Armstrong 2011, s. 301].

Z koncepcji psychologicznych wywodzi się zaangażowanie bazujące na teorii kontraktu psychologicznego. Działanie zaangażowane prowadzi do rezul-

tatu osiąganego przez stymulowanie entuzjazmu pracowników dla pracy i kierowanie go na sukces organizacyjny. Taki rezultat można osiągnąć, gdy pracodawcy oferują swoim pracownikom odpowiedni domniemany kontrakt psychologiczny, wywołujący określone pozytywne zachowania zbieżne z celami organizacji” [Murlis i Watson 2001 za: Armstrong 2011, s. 303].

Kontrakt psychologiczny sformułowany przez Edgara Scheina mówi o oczekiwaniach kadry menedżerskiej wobec wszystkich pracowników firmy. Rousseau widzi w tym określeniu „indywidualne przekonania kształtowane przez organizację, odnoszące się do warunków umowy zawartej przez pracowników i organizację” [Rousseau 1995]. Wellin wyjaśnia, że kontrakt psychologiczny odnosi się do wzajemnych oczekiwań osób, które znajdują się w pewnej relacji, zmiany tych relacji w czasie oraz ich wpływu na zachowanie tych osób [Wellin 2010, s. 32]. Ostatnia definicja zakłada partnerstwo obu stron podkreślając wzajemność więzi jakie łączą pracowników i zarządzających. Przykładowy kontrakt psychologiczny w organizacji której pracownicy są jednocześnie udziałowcami firmy ilustruje tabela 1

**Tabela 1.** Niepisany kontrakt psychologiczny w sieci handlowej John Lewis

Czego firma John Lewis oczekuje od udziałowców?	Czego udziałowcy mogą oczekiwać od firmy John Lewis?
Wyjątkowego poziomu obsługi klienta	Konkurencyjnej płacy, premii zależnych od wyników przedsiębiorstwa i rabatów przy zakupie towarów
Wspólnej odpowiedzialności – uczciwości i szacunku w relacjach współpracowników	Udziału w zarządzaniu firmą za pośrednictwem komisji pracowniczych zaangażowanych w podejmowanie najważniejszych decyzji
Zgłaszania nowych pomysłów oraz wykorzystania własnych umiejętności i wiedzy dla dobra organizacji	Równych szans i, kiedy tylko to możliwe, wylaniania kadry kierowniczej w drodze rekrutacji wewnętrznej
Szczerości i uczciwości wobec współpracowników i klientów	Dodatkowych dni płatnego urlopu przyznawanych za staż pracy oraz możliwości korzystania ze zniżką z obiektów rekreacyjnych i wypoczynkowych, znajdujących się w atrakcyjnych turystycznie miejscach Wielkiej Brytanii

Źródło: opracowanie własne za: [Wellin, 2010, s. 42].

Z analizy treści wspomnianego kontraktu wylania się wyraźna rola zaangażowania pracowników w sprawę przedsiębiorstwa. Kontrakt kładzie nacisk na wysiłek podejmowany na rzecz organizacji, w mniejszym akcentując podporządkowanie się pracowników organizacyjnym celom. Pożądane postawy i zachowania dotyczą przyszłości: „zgłaszanie nowych pomysłów”, zaznacza się wspólną odpowiedzialność, uczciwość i szacunek. Wysłuchiwanie opinii i po-

myśłów pracowników jest również jednym z czynników od których uzależnia zaangażowanie pracowników Armstrong [Armstrong 2010, ss. 171–173].

Według tego autora zaangażowanie jest zależne od czterech głównych czynników:

- sama praca, która wzmacnia motywację i zwiększa zaangażowanie;
- środowisko pracy, obejmujące procesy pracy, usprzętowanie i urządzenia oraz warunki fizyczne w jakich ludzie pracują. Wspierające środowisko będzie oznaczać zachowanie równowagi: praca-życie;
- przywództwo –uzależnione od zarządzającego;
- możliwości rozwoju osobistego;
- możliwości wnoszenia wkładu – gdy opinie i pomysły pracowników są wysłuchiwanie.

Inne pojęcia zaangażowania odnoszą się do koncepcji psychologicznej teorii ról: człowiek uczy się jak zachowywać się w różnych sytuacjach obserwując ludzi w swoim otoczeniu i wybiera dostępne wzorca zachowań. Idea Welbourne'a ukazuje następujące role związane z rosnącym zaangażowaniem pracownika: pierwszy poziom to pracownik pracujący tyle by utrzymać zatrudnienie, kolejny jest członkiem zespołu, następnie przedsiębiorcą, człowiekiem kariery, aż wreszcie członkiem organizacji, który pracuje by pomóc firmie, bez względu na zakres obowiązków zawarty w opisie stanowiska.

Wśród koncepcji socjologicznych na uwagę zasługują teorie wiążące zaangażowanie z teorią sieci społecznych [Castels 2000]. Przykładowo, wykorzystanie sieci społecznych do analizy ruchu wiedzy w obrębie sieci: od świadomości, że wiedza istnieje, dostępu do wiedzy, zaangażowania osób w podjęcie współpracy z poszukującymi wiedzy aż do bezpieczeństwa czyli zaufania.

Zaangażowanie przyjmujące punkt widzenia kierownictwa próbuje je związać przykładowo z wynikami finansowymi albo kosztami ponoszonymi w związku z zatrudnianiem niezaangażowanych pracowników. Zaangażowanie odnoszące się do pracowników odnosi się do wynikających dla pracownika korzyści takich jak planowanie osobistego rozwoju albo obniżenie poziomu stresu. Dowiedziono bowiem, że w organizacjach w których rozwinięte są: komunikacja, konsultacja i zaangażowanie spada poziom stresu pracowników [Stredwick 2005, s. 162].

Problemy zaangażowania które identyfikuje Smythe [Smythe, 2009, ss. 23-24] dotyczą trzech obszarów: kierownictwa, przyjętego organizacji sposobu wprowadzania przekształceń, języka organizacji i sposobu komunikowania się. Na poziomie kierownictwa zaangażowaniu pracowników sprzyjać może sposób podejmowania decyzji uwzględniający udział personelu. W firmach rodzinnych styl podejmowania decyzji może być uwarunkowany głównie nawykami i przekonaniami właściciela jako osoby zarządzającej. Zważywszy jednak na fakt, że wśród zatrudnionych znajdują się także osoby spoza rodziny pojawia się pytanie

na ile zarządzający – członek rodziny jest gotowy by włączyć w proces podejmowania decyzji osoby spoza rodziny. istnieje zagrożenie, że w procesy decyzyjne zaangażowana będzie wyłącznie rodzina, tworząc elitarny zespół zarządzający i jedynie komunikujący o podjętych decyzjach pracowników „obcych”. Tymczasem pracownicy angażują się pełniej jeśli stworzy się im możliwość dobrowolnego włączenia się w działanie [Smythe 2009, s. 26].

## 6. Badania nad zaangażowaniem

Badania wykazują, że wysokie zaangażowanie pracowników może przynieść organizacji przewagę konkurencyjną. Badania Involvement and Participation Association dowiodły, że uważa tak ponad 65% firm, które zaprosiły pracowników do pełnego uczestniczenia w działaniach firmy. Badanie przeprowadzone w 27 krajach przez Corporate Leadership Council na próbie 50 000 pracowników w 59 firmach działających globalnie wskazują na korzyści wynikające z posiadania w swoich strukturach zaangażowanych pracowników. Związane są one przede wszystkim z zaobserwowaną wyższą o 20% wydajnością pracowników zaangażowanych. Poprzez podniesienie poziomu zaangażowania pracowników na wyższy poziom, o 87% zmniejsza się prawdopodobieństwo, że pracownik odejdzie z firmy (brano tu pod uwagę pracowników bardzo niezaangażowanych i silnie zaangażowanych), 13% przebadanych pracowników wykazujących niskie zaangażowanie określono jako „zniechęconych” (*ang. Disaffected*). Były to osoby o niskiej wydajności, najczęściej wkładające w pracę minimum wysiłku i czterokrotnie częściej niż przeciętny pracownik wykazywali chęć opuszczenia organizacji. Najliczniejszą grupę 76% stanowili „agnostycy” (*ang. Agnostics*) których cechowało umiarkowane zaangażowanie, nie zadawali sobie wiele trudu by wykonać zadania, ale także i nie uchylali się od obowiązków. Ich zamiar opuszczenia organizacji ulegał wahaniom. 11% pracowników wykazywało silne zaangażowanie dlatego nazwano ich „zwolennikami” (*ang. True Believers*). Ta ostatnia grupa pomagała współpracownikom w realizowaniu ich zadań, nieustannie poszukiwała sposobów na to by wykonywać swoją pracę bardziej efektywnie. Prawdopodobieństwo ich odejścia z organizacji w porównaniu do przeciętnego pracownika wynosiło 50%. Badanie wykazało, że zaangażowanie wynika nie tyle z cech badanej grupy: płci, stażu pracy czy pełnionej funkcji, ale jest związane ze strategią i polityką organizacji.

Dowodzono również, że zaangażowanie „emocjonalne” jest cztery razy skuteczniejsze w stymulowaniu nakładu pracy niż zaangażowanie „racjonalne”. Inaczej jednak jest z retencją pracownika, gdzie uwidoczniło się zaangażowanie zarówno „emocjonalne” jak i „racjonalne” uwarunkowane sposobem wynagradzania osoby zatrudnionej. Pracownicy są skłonni pozostać w organizacji jeśli mają świadomość że to przyniesie im korzyść. Wysokie zadowolenie z całkowi-

tęgo wynagrodzenia w 21% przyczyniało się do chęci pracownika do pozostania w organizacji, ale tylko w 9% powodowało wzrost nakładu pracy. Pracownicy wkładali w pracę więcej wysiłku jeśli wierzyli w jej wartość, doceniali walory swojego zespołu i całej organizacji. Wnioski z badań sugerują, że w budowaniu zaangażowania ważna jest rola menedżera który wpływa na zaangażowanie pracownika i jego przywiązanie do miejsca pracy, organizacji i zespołu. Jednak spośród wyłonionych w badaniu 25 czynników wpływających na zaangażowanie pracownika do organizacji, które ukazuje tabela 1, najważniejszy okazał się związek z pracą i strategią organizacji.

**Tabela 2.** „Dźwignie” zaangażowania

25 „dźwigni” zaangażowania	Wpływ	Kategoria
1. związek pomiędzy pracą i strategią organizacyjną	32,8	D
2. wartość pracy dla osiągnięcia sukcesu organizacji	30,3	D
3. rozumienie jak sfinalizować projekt	29,8	D
4. wewnętrzna komunikacja	29,2	O
5. prezentuje wysokie zrozumienie dla różnorodności	28,5	M
6. prezentuje postawy uczciwości i spójności	27,9	M
7. reputacja oparta na integralności	27,6	O
8. adaptacja się do zmieniających się warunków	27,6	M
9. jasno artykułuje cele organizacyjne	27,6	M
10. posiada umiejętności związane z pracą	27,2	M
11. ma realistyczne oczekiwania dotyczące wyników	27,1	M
12. obsadza właściwych ludzi we właściwych rolach we właściwym czasie	26,9	M
13. pomaga znajdować rozwiązania dla pojawiających się problemów	26,8	M
14. rozбивa duże projekty na mniejsze możliwe do wykonania zadania	26,7	M
15. akceptuje odpowiedzialność za sukces lub porażkę	26,6	M
16. zachęca do tworzenia innowacji i zarządza nimi	26,5	M
17. sprawiedliwie ocenia potencjał pracowników	26,3	M
18. respektuje prawo pracownika do bycia innym	26,1	M
19. prezentuje postawę pełną pasji w dążeniu do sukcesu	26,0	M
20. troszczy się o pracowników	26,0	M
21. ma dobrą opinię w organizacji	26,0	M
22. innowacje	26,0	O
23. otwartość na nowe pomysły	25,9	M
24. stawia na bezpośrednie raporty/relacje	25,8	M
25. myślenie analityczne	25,7	M

O – kultura organizacyjna i parametry związane z wynikami pracy

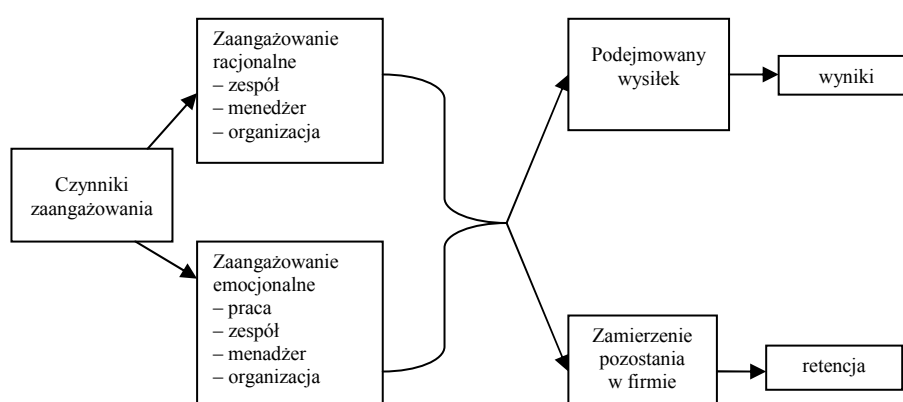
D – atrybuty pracy

M – cechy menedżera

Źródło: <http://www.lloydmorgan.com/PDF/Driving%20Performance%20and%20Retention%20Through%20Employee%20Engagement.pdf>.

Corporate Leadership Council proponuje, ukazany na rysunku 3, zorientowany na wyniki model zaangażowania który opiera się o trzy założenia. Czynniki zaangażowania determinują pojawienie się racjonalnego lub emocjonalnego zaangażowania u pracowników. Zaangażowanie to prowadzi do zwiększonego wysiłku i zamiaru pozostania w firmie. W efekcie następuje poprawa wydajności pracy i wskaźnika retencji pracowników.

**Rysunek 3.** Badania zaangażowania pracowników przeprowadzone przez Corporate Leadership Council



Źródło: <http://www.lloydmorgan.com/PDF/Driving%20Performance%20and%20Retention%20Through%20Employee%20Engagement.pdf>

Zaangażowanie pracowników wpływa na efektywność przedsiębiorstwa (Pocztowski, Urbaniak 2007, s. 195–196), może mieć przełożenie na absencję pracowniczą. Większość firm monitoruje absencję chorobową swoich pracowników ponieważ wysoka absencja przekłada się na spadek wydajności. Zarządzający zdają sobie sprawę, że równie duże straty dla przedsiębiorstwa może powodować tzw. bierna obecność (*presenteizm*). Termin ten oznacza sytuację gdy pracownik przychodzi do pracy ale nie jest w pełni efektywny, bo „odpływa myślami”. Taka forma obecności może zmniejszać efektywność pracownika nawet o 60%. Według Purcella [Purcell i in. 2003] firmie pomagają odnieść sukces zachowania dobrowolne jej pracowników. Te są z kolei prawdopodobne jeśli pracownicy są zmotywowani i cechuje ich wysoki stopień zaangażowania oraz gdy praca daje im wysoką satysfakcję. Zaangażowanie i poczucie przynależności pracowników wpływają na wydajność pracy oraz na przyciągnięcie i zatrzymanie właściwych pracowników (Armstrong 2011, s. 302). Badacze firm rodzinnych wskazują na wagę zaangażowania i wymieniają „lojalność, jedność,

zaangażowanie, pracowitość, przywiązanie pracowników do firmy” wśród kluczowych czynników w systemie wartości pożądanых do osiągnięcia sukcesu rynkowego firmy rodzinnej [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 23–24].

## 7. Wskazówki dla zarządzających

Warto rozważyć jak ukierunkować działania zarządzających by tworzyli warunki i stosowali metody wspierające zaangażowanie pracowników. Badania Corporate Leadership Council wskazują na czynniki poprawiające zaangażowanie w sferze: kultury organizacyjnej i parametrów związanych z wynikami pracy, z atrybutami pracy oraz cechami menedżera. Badania dowodzą, że zaangażowanie pracownika zależy od tego czy widzi on związek pomiędzy pracą, a strategią organizacji. Wobec faktu, że „(...) przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce posługują się najczęściej strategiami rodzącymi się w bieżącym działaniu, w sposób przypadkowy i mało uporządkowany” [Badanie, Pentor 2009, s. 145], w celu budowania zaangażowania ludzi w organizacji zalecane byłoby ich przemyślenie i zadeklarowanie.

Bartosz Sławecki proponuje wdrożenie konkretnych rozwiązań do zastosowania w sferze kultury organizacyjnej, struktury czy wreszcie w strukturze własnościowej firm rodzinnych [Sławecki 2011, s. 157–158]. Po pierwsze, ważne by pracodawca ustalił i wyartykułował zasady regulujących relacje rodzinne wewnątrz organizacji. Po drugie, „administracyjnie” umocował na wyższej pozycji pracownika z kręgu rodziny który ma uprzywilejowaną pozycję w przedsiębiorstwie, po to by ją usankcjonować. Po trzecie wreszcie, zaleca włączenie osób z rodziny w strukturę własnościową przedsiębiorstwa.

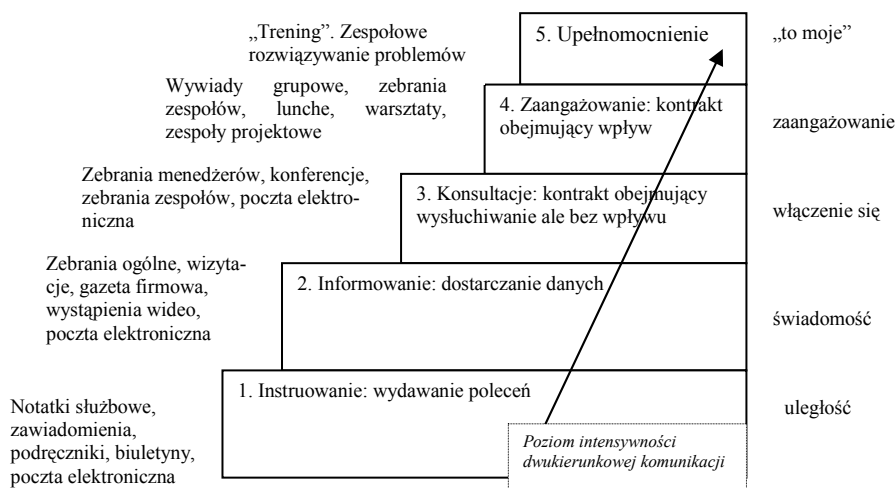
Z drugiej strony badacze firm rodzinnych w Polsce zalecają: „Ważne jest (...) aby członkowie rodziny dążący do obsadzenia rodziną wszystkich najważniejszych stanowisk nie tworzyli wyłącznie rodzinnej struktury” [Badanie, Pentor, 2009, s. 47]. Zatrudnienie menedżerów spoza rodziny skutkuje „bardziej otwartą kulturą organizacyjną, skuteczniejszą polityką personalną i lepszymi mechanizmami podejmowania decyzji” [Badanie, Pentor 2009, s. 47]. A familizm obok nepotyzmu opisują jako swoistą dla przedsiębiorstw rodzinnych barierę [Badanie, Pentor 2009, s. 46].

W relacje rodzinne zazwyczaj angażuje się mnóstwo energii. Zarządzający organizacją rodzinną nie zawsze są gotowi inwestować w rozwijanie relacji z pracownikami spoza rodziny. Do pożądanых praktyk wspierających zaangażowanie należałoby: rozwijanie komunikacji wewnętrznej, (czynnik kultury organizacyjnej) stwarzanie sytuacji umożliwiających spotkania, możliwość wspólnego analizowania i rozwiązywania problemów (czynnik związany z codziennym wykonywaniem obowiązków) czy wreszcie rozwijanie pożądanых



cech i postaw menedżerów (np. stylu opartego na partycypacji, włączaniu pracowników w proces podejmowania decyzji).

**Rys. 2.** Poziomy zaangażowania pracowników w organizacji



*Źródło:* opracowanie własne na podstawie Smythe Dorward Lambert za: Smythe 2009, s. 33.

Schemat na rysunku 2 ukazuje poziomy jakie może przyjąć organizacja od wydawania poleceń aż po upelnomocnienie. Współczesne pojęcie zaangażowania pracowników rozwija się dalej osiągając stopień „współtworzenia” organizacji przez pracowników. Według John Smithe and McKinsey&Company zaangażowanie zwiększa się poprzez [Smythe 2009, s. 75]:

- przekazywanie wielu ludziom tego, co postanowili nieliczni;
- przekonywanie wielu ludzi do tego co postanowili nieliczni;
- włączanie – przenoszenie odpowiedzialności w dół struktury;
- współtworzenie – ustalenie kto powiększy wartość, jeśli od początku zostanie włączony do procesu podejmowania decyzji i opracowywania zmiany czy strategii.

W drodze do budowy zaangażowania pracowników zaleca się podjęcie szeregu działań: począwszy od strategii działania przedsiębiorstwa, działań w obszarze kultury organizacyjnej, struktury i skutecznej komunikacji wewnętrznej, aż po działania zmierzające do włączania do procesu podejmowania decyzji oraz współtworzenia wartości firmy. Każdy pracownik zarówno z rodziny jak i spoza rodziny powinien rozumieć jaką rolę ma do odegrania w organizacji, jakie zaj-

muje miejsce, jakie ma uprawnienia i kompetencje, a wreszcie na ile jego działanie wspiera cele biznesowe przedsiębiorstwa. Na poziomie zaangażowania emocjonalnego ważne będą dla niego relacje z przełożonym, stosunek do organizacji, ale także poczucie osobistych osiągnięć i własnego rozwoju.

Jedną z metod budowy zaangażowania pracowników jest partycypacja pracownicza, którą postrzega się, najogólniej mówiąc, przez pryzmat zaangażowania ich w proces zarządzania. Smythe określa zaangażowanie poprzez „(...) rolę i zakres oddziaływania daje się ludziom w codziennym procesie decyzyjnym i w szerszych procesach zmiany organizacji i realizacji jej strategii (...)”, i dalej: „(...) praktyczną zdolność, którą mogą rozwinać liderzy na każdym poziomie, aby lepiej wytwarzać wartość dla swojej organizacji poprzez włączanie do podejmowania decyzji odpowiednich osób, co zapewnia im na dodatek atrakcyjne doświadczenie miejsca pracy, poczucie znaczenia i utożsamianie się z pracą” [Smythe 2009, s. 47]. W firmach rodzinnych do procesu partycypacji pracowniczej, w pierwszej kolejności, włączani są pracownicy-członkowie rodziny tworząc niekiedy nieformalne rady rodzinne [Sułkowski 2005, s. 48]. Można postulować, by w celu uelastycznienia procesu zarządzania i wsparcia go profesjonalną wiedzą, do zespołu zarządzającego dołączyć zawodowych menedżerów, którzy dzięki zdobytemu doświadczeniu i fachowej wiedzy mogą być znaczącym wsparciem dla rozwoju firmy.

Partycypacja pracownicza wiąże się z koncepcją świadomego osłabiania wpływu [Kozusznik 2005, s. 121–131]. Deinfluentyzacja, oznacza zjawisko, które Kozusznik określa jako „świadome pozbywanie się, osłabianie lub zrzekanie się wpływu” [Kozusznik 2005, s. 121]. Menedżer taki, według autorki, zapewnia podwładnym samorozwój, zarządzanie sobą, poczucie podmiotowości, autonomię i niezależność w sformalizowanym życiu organizacji [Kozusznik 2005, s. 122]. Dzieje się tak, dzięki zapewnieniu im możliwości wpływania na bieg zdarzeń w organizacji, czyli stworzeniu takich warunków w których pracownicy mogą pokazać swoją kreatywność, samodzielnie podejmować decyzje, negocjować i współdziałać. Partycypację pracowniczą można postrzegać zatem jako nie tylko doraźne zaangażowanie w podejmowanie decyzji, ale „uwalnianie mądrości i doświadczenia ludzi” [Smythe 2009, s. 47].

Partycypacja pracownicza wymaga kultury organizacyjnej opartej o zasady szczerości i przejrzystości. Wydaje się, że w firmach rodzinnych w pracownicy spoza rodziny widzą te zasady poprzez informacje które docierają do nich (lub nie) we właściwym czasie (lub z opóźnieniem). Potraktowanie w organizacji pracowników jak partnerów wpłynie na ich zaangażowanie, ale to od zarządzających zależy czy zainicjują pożądany z punktu widzenia zaangażowania przepływ informacji. Partycypacyjny styl zakłada wspólne omawianie i dyskutowanie problemów na jakie napotykają pracownicy, ale też wyraźne komunikowanie ludziom czego się od nich wymaga, jakie zadania przed nimi stoją i jak przyczyni-

nią się do realizowania celów organizacji. Partycypacja wiąże się z wysłuchiwaniem opinii i zaangażowaniem zatrudnionych w proces podejmowania decyzji, co umacnia zaangażowanie pracowników i ich poczucie przynależności do organizacji.

Wiele czynników wpływających na zaangażowanie pracowników ma charakter uniwersalny. Należą do nich: motywowanie, środowisko pracy, przywództwo, a przede wszystkim rozwój pracowników. Jednakże, ze względu na specyfikę firm rodzinnych, proces budowy zaangażowania pracowników należałoby rozpocząć od ustalenia czynników zaangażowania możliwych do zastosowania w konkretnej firmie.

## 8. Podsumowanie

Firmy rodzinne poszukują sposobów sprostania wymogom konkurencji i zapewnienia stabilnego rozwoju w długim okresie czasu. Jednym z głównych czynników konkurencyjności są dziś wiedza i kompetencje pracowników, dlatego warto rozważyć jak zapewnić wsparcie i zaangażowanie pracowników dla celów organizacji.

Zaangażowani pracownicy rozumiejąc lepiej strategiczne założenia i cele przedsiębiorstwa, wykorzystują własne aspiracje i talenty do realizowania tych założeń. Dzięki wyższej, niż w przypadku pracownika niezaangażowanego, automotywacji pracownicy zaangażowani pracują efektywniej, rzadziej odchodzą z firmy, rzadziej przebywają na zwolnieniach lekarskich. Zaangażowanie pracowników pośrednio wpływa korzystnie na wizerunek organizacji jako pracodawcy i zapewnia jej stabilny rozwój. Strategie i programy ukierunkowane na budowanie zaangażowania pracowników przynoszą wiele korzyści pracownikom: zmianę motywacji wewnętrznej, nastawienie na własny rozwój, zaangażowanie do pracy zespołowej, umożliwienie rozwijania kompetencji a niekiedy również pasji. Podsumowując, warto zwrócić uwagę na najważniejsze przesłanki:

1. Zaangażowanie dotyczy miękkiej sfery zarządzania ludźmi w organizacji, nie można nim zarządzać, choć warto je pozyskać.
2. Przegląd dotychczasowych badań pozwala stwierdzić, że zaangażowanie jest bodźcem dla pozytywnych zachowań pracownika które przekładają się na efekty całej organizacji.
3. Istnieje szereg definicji zaangażowania i interpretacji tych definicji które powodują, że trudno zaprojektować uniwersalny program budowy zaangażowania.
4. Wśród uznanych czynników zaangażowania, które znajdują potwierdzenie w badaniach należą: sama praca, środowisko pracy, przywództwo, możliwości

rozwoju osobistego, możliwości wnoszenia wkładu. Jedną z metod wspierających zaangażowanie jest partycypacja pracownicza.

5. Firmy rodzinne, jako organizacje unikatowe powinny stworzyć własną listę czynników, metod oraz i sposobów pobudzających zaangażowanie pracowników.

## Bibliografia

- Armstrong M. (2009), *Zarządzanie wynagrodzeniami*. Oficyna a Wolters Kluwer Business. Kraków.
- Armstrong M. (2010), *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna a Wolters Kluwer Business. Warszawa.
- Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. V rozszerzone. Warszawa.
- Badanie Driving Performance and Retention Through Employee Performance and Engagement, The Corporate Leadership Council,  
<http://www.lloydmorgan.com/PDF/Driving%20Performance%20and%20Retention%20Through%20Employee%20Engagement.pdf>.
- Badanie firm rodzinnych w Polsce. Raport końcowy, Pentor Research International, Warszawa,  
<http://firmyrodzinne.pl/artykuly/pentor-wyniki-badania-firm-rodzinnych-2009>
- Barabasz A. (2008), *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu. Wrocław.
- Borkowska S.(red.) (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce*. Oficyna a Wolters Kluwer Business. Warszawa.
- Buchen I.H. (2011), *Partnerski HR*. Oficyna a Wolters Kluwer Business. Warszawa.
- Castells M.(2008), *Spoleczeństwo sieci*. PWN. Warszawa.
- Cierniak – Emerych A. (2010) *Partycypacja pracownicza wyznacznikiem zmian w sferze personalnej przedsiębiorstw*. (w): Puchalski Józef (red.) *Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Wyd. Wyższa Szkoła Handlowa. Wrocław, ss.11-31.
- Cooper J., Hartley J., (1991) *Reconsidering the case for organizational commitment*, „Human Resource Management Journal”, nr 3, Spring, s. 18-31.
- Dyraga B.(2011), *Czuję więc jestem.Badanie pozaintelektualnego potencjału pracownika*. *Personel i zarządzanie*. Numer 4/253. Kwiecień 2011, ss.102-104.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*. Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Kożusznik B. (2005), *Regulowanie wpływu kierowniczego koncepcja świadomego osłabiania wpływu – deinfluencyzacji* [w:] Kożusznik B. (red) *Zarządzanie kapitałem ludzkim wobec wejścia Polski do Unii Europejskiej*. Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego. Katowice.
- Lipka A. (2004), *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników*. Difin, Warszawa.
- Marshall G. (red.) (2006), *Słownik socjologii i nauk społecznych*. Wyd. naukowe PWN. Warszawa.
- Purcell J.,Kinnie K.,Hutchinson S., Rayton B., Swart J., (2003), *People and Performance: How people management impacts an organizational performance*, CIPID, London.
- Rousseau D. (1995), *Psychological Contract in Organisations*. Sage, Kalifornia.
- Sławecki B. (2011), *Zatrudnianie po znajomości. Kapitał społeczny na rynku pracy*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Smid W.(2010), *Leksykon zarządzania zasobami ludzkimi*.Wyd. Dr Lex Publishing House. Kraków.

- Smythe J.(2009), *CEO – dyrektor do spraw zaangażowania*. Oficyna a Wolters Kluwer Business. Kraków.
- Stredwick J.(2005), *Zarządzanie ludźmi w małej firmie*. Wydawnictwo One Press. Helion. Gliwice.
- Sułkowski Ł.(2004), *Organizacja a rodzina*. Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa. Dom Organizatora. Toruń.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*. Poltext. Warszawa.
- Surdej A. Wach K.(2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*. Difin. Warszawa.
- Wellin M.(2010), *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększanie wydajności firmy*. Oficyna a Wolters Kluwer Business. Warszawa.

### **The role of organizational commitment and job engagement in a family business**

#### **Abstract**

The article „*The role of organizational commitment and job engagement in a family business*” focuses on some theoretical aspects of organizational commitment and job engagement as factors that affect organizational performance. It refers to the research conducted by CLC Human Resources identifying the drivers of high employee engagement which bring about measurable improvements in retention and individual performance.

It discusses the possible problems of developing HR practices that enhance organizational commitment in a family business. Finally, the article points out the decision participation as a mean of a long term engagement in a family firm.



*Adrianna Lewandowska*, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

*Aleksandra Kiewel*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

## Wybrane aspekty skutecznej sukcesji w kontekście procesu zarządzania strategicznego

### 1. Wstęp

Miniony okres w gospodarce pokazał, że trwałość praktyk opartych na przewidywaniu przyszłości w oparciu o metody prób i błędów przestała się sprawdzać. Managerowie i właściciele firm stanęli przed nowymi wyzwaniami, jakie niesie ze sobą epoka „turbulencji” [por. Kotler, Caslione 2009, s. 9]. Otoczenie zmienia się coraz szybciej i dodatkowo należy spodziewać się, że warunki zwiększającej się zmienności będą coraz silniej oddziaływały na przedsiębiorstwa.

W tych coraz trudniejszych warunkach kluczowe staje się posiadanie takich kompetencji zarządzania przedsiębiorstwem, które pozwolą na jego długofalowy rozwój, a w konsekwencji ekonomiczny sukces, rozumiany jako jego zdolność do rozwoju w długiej perspektywie czasowej.

To wyzwanie staje się szczególnie istotne w zarządzaniu firmą rodzinną, która w swej istocie ukierunkowana jest na długookresowy wzrost wartości przedsiębiorstwa. W zdecydowanej większości przypadków intencją założycieli jest nie tylko okresowe stworzenie miejsc pracy i zarobkowania dla rodziny, lecz także zagwarantowanie trwałego rozwoju, późniejszej sukcesji i w konsekwencji długowieczności firmy. Dlatego niezwykle istotny staje się styk procesów strategicznego i sukcesyjnego.

### 2. Zarządzanie strategiczne w epoce turbulencji

Właściciele firm stoją obecnie przed nowymi, trudniejszymi niż w początkowym okresie działalności wyzwaniami<sup>1</sup>. Chcąc zwiększać wartość swojej firmy muszą podejmować szereg decyzji w zakresie domeny działania przedsię-

---

<sup>1</sup> Punktem odniesienia są polskie przedsiębiorstwa rodzinne założone po roku 1989. Stanowią one z racji uwarunkowań historyczno-gospodarczych największy odsetek wszystkich firm rodzinnych.

biorstwa, rynków docelowych, oferowanych produktów czy usług, kluczowych kompetencji.

Wielowymiarowość procesu zarządzania strategicznego wymaga równocześnie zwiększonej wiedzy wewnętrznej firmy w zakresie prowadzenia kompleksowej analizy konkurencji, ustalenia atrybutów konkurowania, wyboru głównych celów przedsiębiorstwa, zarządzania majątkiem, szukania alternatywnych źródeł finansowania etc. Analizując kompleksowość tego obszaru można stwierdzić, że okres możliwego planowania strategicznego znacząco się skrócił i musi być przeprowadzany z większą dynamiką. Oznacza to, że trudnym wyzwaniem stanie się nałożenie się elementów procesu budowania strategii rozwoju z wewnętrznym procesem sukcesji. Trudno bowiem wyobrazić sobie wprowadzenie następcy do firmy, która ma zdefiniowaną strategię rozwoju na kolejne lata w takim stopniu, że nie wymaga ona choćby ponownej rewizji. Wobec powyższego można wyprowadzić wniosek, że od jakości przygotowania obu tych procesów (zarządzania strategicznego oraz zarządzania procesem sukcesji) zależy dalszy rozwój, a czasem nawet egzystencja przedsiębiorstwa rodzinnego.

### 3. Wybrane aspekty sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych

Analizując przedsiębiorstwa rodzinne, które charakteryzują się najdłuższą tradycją uzupełnioną o długookresowe dobre wyniki działania stwierdza się, iż przygotowują się one starannie do przeprowadzenia skutecznej sukcesji [por. Sharma 2004, s. 1–36; Posa 2010, s. 85–107]. W tym zakresie jest co najmniej kilka różnych możliwości, a wybór adekwatnej zależy od indywidualnego przypadku firmy. Decydujące są każdorazowo zależności wynikające z powiązań pomiędzy obszarami [Lubos 2008, ss. 6–13].

- przedsiębiorczym,
- rodzinnym,
- finansowym,
- podatkowym,
- prawnym.

Istotne w zakresie wyboru właściwej opcji jest to, by przeanalizować pojawiające się między tymi obszarami zależności, jak również uznać, że proces przekazania odpowiedzialności za firmę odbywa się co prawda pomiędzy najważniejszymi w firmie osobami (właściciel – następca) ale dotyczy także pozostałej części rodziny i całej organizacji. Wyzwaniem dla właścicieli jest więc to, by sukcesja była skuteczna nie tylko przyczyniając się do kontynuacji wewnętrznego ładu organizacyjnego przy zachowaniu harmonii w rodzinie, jak również do długookresowego zagwarantowania konkurencyjności rynkowej



przedsiębiorstwa. W niniejszym opracowaniu analizie poddane zostały przesłanki wzmacniające przedsiębiorczość i kontynuację zarządczą firmy w procesie sukcesji.

Proces sukcesji jest niezwykle trudny i jego właściwe przeprowadzenie silnie rzutuje na dalszą działalność przedsiębiorstwa<sup>2</sup>. W wielu przypadkach proces ten staje się kluczowy nawet w kontekście dalszej egzystencji rynkowej [por. Le Breton-Miller, Miller 2004, ss. 305–328]. Mimo jego złożoności tylko niektórzy polscy przedsiębiorcy poświęcają mu należytą uwagę<sup>3</sup>. Jak pokazują badania przygotowane przez PARP, większość respondentów (58%) myśli o przekazaniu swojej firmy następnemu pokoleniu, w tym 31% wyraża wolę sukcesji w sposób zdecydowany. Az 29% respondentów nie podjęło jeszcze w tej sprawie decyzji, a tylko 13% przedsiębiorstw nie zamierza uruchamiać procesów sukcesyjnych. [por. Raport z Badania Firm Rodzinnych 2009, s. 129]. W ramach innych prowadzonych w zakresie tej tematyki badań na pytanie „czy w firmie istnieje plan sukcesji?” wykazano, że aż 68% badanych odpowiedziało negując [PricewaterhouseCoopers 2008, s. 47].

Jak wspomniano o istotności tego procesu świadczy fakt, iż niewłaściwe jego przeprowadzenie może być powodem upadku firmy rodzinnej. Wśród najczęściej wymienianych przyczyn wpływających na krótką żywotność firm rodzinnych [za Neubauer, Lank 1998, ss. 14–16] wymieniane są takie jak:

- niechęć przekazania firmy młodszemu pokoleniu w odpowiednim momencie,
- nieumiejętność wyboru sukcesora,
- brak zainteresowania potencjalnego sukcesora firmą rodzinną,
- konflikt między rodzeństwem i brak porozumienia w sprawie przejęcia firmy.
- złe planowanie spraw spadkowych i wynikająca z tego niezdolność zapłaty przez następną generację podatku od spadku,

Brak wczesnego podejmowania procesu planowania sukcesji jest problemem wielu polskich firm zarządzanych przez rodziny. Polscy właściciele przedsiębiorstw rodzinnych zdają się nie dostrzegać wagi problemu, jakim jest sukce-

---

<sup>2</sup> Mimo iż sposobów na pomyślną kontynuację działalności jest wiele m.in. zatrudnienie menedżera zewnętrznego, sprzedaż udziałów, wprowadzenie spółki na giełdę i oddanie kontroli zarządczej osobom trzecim, tym niemniej badania wykazują, że ponad 75% właścicieli zakłada, że przekażą firmę następcom wywodzącym się bezpośrednio z rodziny [por. May 2008, s. 516]. W związku z powyższym w niniejszym opracowaniu przyjęto założenie o przekazaniu firmy juniorom z rodziny, a analiza skutecznego procesu sukcesji w kontekście zarządzania strategicznego jest konsekwencją przyjęcia tej optyki.

<sup>3</sup> Badania w zakresie przebiegu procesów sukcesyjnych były prowadzone w Polsce na przestrzeni ostatnich lat przez Ł. Sułkowskiego, A. Marjańskiego, A. Winnicką-Popczyk, W. Popczyka oraz K. Safina. Informacji na ten temat dostarcza również raport przygotowany przez TNS Pentor na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości.

sja, a co się z tym wiąże, nieświadomie utrudniają drogę swojej firmie do jej dalszego stabilnego rozwoju. Analizę przyczyn tego problemu, w kontekście uwarunkowań wpływających na skuteczne zarządzanie, należy przeprowadzić na trzech płaszczyznach.

Pierwszą płaszczyzną jest pokolenie seniorów, które odgrywa newralgiczną rolę w procesie sukcesji. Właściwe zaplanowanie przez rodziców dziedziczenia firmy zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia przeszkód sukcesyjnych i minimalizuje ryzyko pogorszenia się sytuacji przedsiębiorstwa w wyniku zmiany kadry zarządzającej [Loewe 2008, s. 16]. Niestety większość właścicieli firm rodzinnych unika planowania dziedziczenia ze względu na wewnętrzny opór. Odkładanie planowania na później może wiązać się z brakiem czasu, ale też w wielu przypadkach starsze pokolenie zwyczajnie nie wie, jak właściwie zaplanować sukcesję. Zdarza się, iż odczuwa ono dyskomfort na myśl o skorzystaniu z porad zewnętrznych, wykwalifikowanych doradców, gdyż konieczność przyznania się do niewiedzy jest dla niego równoznaczna z przyznaniem się do braku posiadania odpowiednich kompetencji do kierowania własną firmą [Fleming 2006, s. 108]. Pokolenie seniorów również nie chce planować sukcesji, gdyż odczuwa dyskomfort związany z przekazaniem firmy – wiąże się to z koniecznością oddania w cudze ręce czegoś, na co tak długo pracowali, co stało się ich częścią, co definiuje ich tożsamość, a może zostać zniszczone [Ibrahim, Ellis 1994, s. 211–212].

Sukcesja może stać się również przyczyną wielu konfliktów wewnątrzrodzinnych. Decyzje takie jak rozdzielenie majątku, czy wybór następcy, w sposób nieunikniony mogą wywołać tarcia w środowisku rodzinnym. W związku z tym starsze pokolenie unikając konfrontacji z problemem zwykle odkłada zaplanowanie dziedziczenia tylko po to, aby nie burzyć dobrych relacji pomiędzy członkami rodziny. Prawa do dziedziczenia firmy rodzinnej może mieć każdy członek rodziny, bez względu na to, czy pracuje w rodzinnym biznesie, jakie ma kwalifikacje i w jakim stopniu angażuje się w pracę. Taka sytuacja stanowi bardzo poważne zagrożenie dla procesu sukcesji, ponieważ nieumiejętne zarządzanie firmą przez nowe pokolenie, które nie miało wcześniej styczności z przedsiębiorstwem, może doprowadzić do jego bankructwa. Poza tym problem sukcesji może być źródłem destabilizacji a nawet upadku przedsiębiorstwa, jeśli zbyt wielu krewnych będzie współwłaścicielami przedsiębiorstwa i nie wyłoni się jedna osoba posiadająca większość własności, zdolna do sprawowania kontroli nad podmiotem [Sułkowski 2004, s. 167].

Sam wybór właściwego następcy jest jedną z najtrudniejszych decyzji dla pokolenia seniorów. Podstawowy problem: komu przekazać firmę rodzinną, wywołuje poważny dylemat. Z jednej strony senior może opierać się na kryterium systemu biznesowego i wybrać na następcę osobę, dzięki której firma będzie dobrze prosperować. Z drugiej strony opierając się o system rodzinny, może

z powodu powiązań emocjonalnych chcieć przekazać ją za wszelką cenę osobie, z którą jest najbardziej związany, np. synowi<sup>4</sup>. Na to wszystko nakładają się dodatkowe problemy, takie jak rywalizacja pomiędzy dziećmi o większą władzę i uznanie, czy też zupełnie odwrotnie – brak wyraźnego zainteresowania firmą ze strony dzieci i przymuszanie ich do przejęcia rodzinnego biznesu [Sułkowski, Marjański 2009, ss. 42–46].

W tym miejscu należy przyjąć drugą optykę analizy procesu sukcesji – pokolenie dzieci przejmujących firmę. Przede wszystkim należy uwzględnić, że juniorzy mogą mieć inne aspiracje i pomysły na życie, niż ich rodzice, a w związku z tym mogą wykazywać postawy niechętnie wobec przejęcia firmy. Odpowiedź na pytanie, czy następca (junior) chce pracować w firmie rodzinnej i czy chce przejąć w przyszłości za nią odpowiedzialność staje się newralgiczna dla wszystkich dalszych rozważań.<sup>5</sup> Jeżeli jednak wybierając ścieżkę zawodową zdecyduje się on na przejęcie firmy, to i wówczas pojawia się przed nim szereg problemów.

Pierwszy z nich związany jest z podejrzliwą postawą pracowników wobec nowych właścicieli. Pracownicy mogą negować talenty czy umiejętności faktycznie posiadane przez następców i odbierać dobrą passę firmy jako wynik działań dokonanych przez poprzednika, nie doceniając w ten sposób efektów pracy nowego właściciela [Fleming, s. 125]. Co więcej, wszelkie porażki w firmie mogą oni przypisywać nowemu właścicielowi i oceniać je znacznie surowiej, niż błędy poprzednika zgodnie z przeświadczeniem, iż nowy kierownik burzy dobrą sytuację firmy. Jeżeli te złe relacje nie zostaną w porę naprawione, wówczas nie może wzbudzać zdziwienia fakt, iż pracownicy są niechętni wobec sukcesora. Dodatkowo zazwyczaj nowy właściciel bez przerwy porównywany jest z rodzicami, a w porównaniach tych przypisuje mu się cechy negatywne. Sytuacja taka źle wpływa na nowego kierownika firmy, podobnie jak świadomość, że ciąży na nim brzemień udźwignięcia ciężaru dobrze prosperującej firmy stworzonej przez założyciela [Davis, Harveston 1999, s. 311–323].

Inny problem pojawia się, gdy sukcesor po przejęciu władzy chce wprowadzić w firmie nagłe i radykalne zmiany. Mogą one być źle odbierane przez rodziców przeświadczonych, iż wypracowali najlepszy sposób kierowania bizne-

---

<sup>4</sup> Wyniki badań prowadzonych przez Carlę R. Caspary na obszarze niemieckojęzycznym w latach 2004–2009 wskazują, że ponad 50% gotowych do przejęcia firmy córek nie jest w ogóle branych pod uwagę przez założycieli. Ze względu na podobne odniesienia kulturowe można założyć, że podobnie może wyglądać sytuacja polskich potencjalnych następczyń. Por. „Töchter in der Nachfolge von Mittelständischen Familienunternehmen Warum werden oft 50% des Nachfolgepotenzials verschenkt?” Wershofen, Wien 2010.

<sup>5</sup> W niniejszym referacie przeprowadzono analizę procesu sukcesji przy założeniu woli przejęcia firmy przez następcę. Jest to czynnik warunkujący wszystkie kolejne rozpatrywane etapy zarządzania firmą rodzinną.

sem, a także przez pracowników firmy nie należących do rodziny, stanowiących trzecią płaszczyznę analizy sukcesji. Jedyne, co junior może w takiej sytuacji uczynić, to spróbować zachować ciągłość firmy poprzez respektowanie tradycji oraz tworzenie atmosfery sprzyjającej zmianom. Wówczas pracownicy nie będą czuli się zagubieni w nowej sytuacji i łatwiej im będzie zaakceptować fakt zmiany kierownictwa. W związku z tym ważne jest, aby następca rozważając jakiegokolwiek kwestie organizacyjne, pamiętał o zachowaniu ciągłości tradycji firmy a jednocześnie miał na względzie jej przyszłość [Grant, Thornton 2004, s. 46].

Szczególne nasilenie niechęci do zmian wprowadzanych przez sukcesorów obserwowane jest wśród pracowników o długim stażu. Zwykle nie podchodzą oni zbyt entuzjastycznie do faktu, iż firmę przejmuje młodszy i mniej doświadczony członek rodziny, a nie oni pomimo swojej wieloletniej pracy. Ponadto pracownicy spoza rodziny obarczeni są ciężarem znoszenia napięć pojawiających się w związku z sukcesją w relacjach między krewnymi zaangażowanymi w rodzinny biznes.

Wszystkie te aspekty burzące harmonię powodują niechęć pracowników do zmian wywołanych poprzez sukcesję, ponieważ kojarzona jest ona z konfliktem rodzinnym i poczuciem skrepowania wynikającym z konieczności uczestniczenia w prywatnych problemach rodziny, będącej jednocześnie pracodawcą.

Wykazane powyżej problemy związane z sukcesją w przedsiębiorstwach rodzinnych w większości przypadków przy podjęciu odpowiednich kroków mogą zostać rozwiązane lub całkowicie wyeliminowane. Aby wysiłki wcześniejszych pokoleń włożone w rozwój firmy rodzinnej nie poszły na marne, należy dokładnie zaplanować sukcesję, co zmniejszy prawdopodobieństwo upadku biznesu po przejęciu władzy przez następną generację. Sukcesja, jako przykład najbardziej długookresowego planowania strategicznego, nie może odbyć się z dnia na dzień poprzez przekazanie władzy, gdyż z uwagi na jej wielowymiarowość, horyzont czasu i wpływ na dalsze funkcjonowanie firmy należy traktować sukcesję jako proces ciągły [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004 s. 94].

#### 4. Nakładanie się sukcesji z procesem zarządzania strategicznego

Aby skutecznie przeprowadzić oba procesy (zarządzania sukcesją i zarządzania strategicznego) należy w pierwszej kolejności przeanalizować czynniki wpływające na efektywność ich obu.

**Rysunek 1.** Czynniki zwiększające skuteczność sukcesji w kontekście zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem rodzinnym



Źródło: opracowanie własne.

Zaczynając od analizy procesu sukcesji, pierwszym kluczowym elementem jest zaangażowanie w proces, którego choć wprawdzie nie można uznać jako element samego planu sukcesji, to jest to jednak czynnik niezbędny do skutecznego jej przeprowadzenia. Zaangażowanie dotyczy wszystkich członków rodziny związanych z firmą, zarówno pokolenia przekazującego władzę, jak i tego, które ją przejmie. Zwykle senior wykazuje zbyt małe zaangażowanie w sukcesję, aby zapewnić ona oczekiwane wyniki, gdyż opiera się na złudnym założeniu, że obecność sukcesora to wszystko, co potrzeba, aby sukcesja była skuteczna [Sharma, Chrisman, Chua 2003, ss. 1–15]. Rodzice muszą odpowiednio wychować dzieci, przygotować je do przejęcia stanowiska, przygotować pracowników firmy do zmian, przekazać dzieciom wszystkie niezbędne informacje o pracownikach, firmie, a także swoje własne doświadczenia i wskazówki. Z kolei młode pokolenie musi dołożyć wszelkich starań, aby odpowiednio się wykształcić, nabyć konieczne zdolności i umiejętności, a także interesować się sprawami firmy. Istotna jest współpraca między pokoleniami, tak aby mądrość i doświadczenie seniora oraz energia i siła junióra przyczyniły się do efektywnego przejęcia własności i władzy [Jeżak, Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004 s. 67].

W skutecznej sukcesji konieczne jest wychowanie i wykreowanie następcy. Każdy człowiek jest elementem społeczeństwa – swoistej struktury w której napotyka osoby odpowiedzialne za jego przystosowanie do życia zgodnie z

przyjętymi normami, przede wszystkim jest to rodzina. Rodzice już od wczesnych lat swoich dzieci powinni podejmować szereg czynności sprzyjających do wychowania ich w taki sposób, aby byli oni gotowi do przejęcia rodzinnego biznesu. Stabilny i długotrwały rozwój firmy mogą zapewnić sukcesorzy znający biznes rodzinny, jego klientów, pracowników, a także odpowiednio przygotowani pod względem wykształcenia [Grant Thornton, 2004, s. 103]. Wychowanie młodego pokolenia w duchu przedsiębiorczości obejmuje takie czynniki jak rozbudzenie w dziecku cech przywódczych, uczenie ponoszenia odpowiedzialności za własne decyzje, stwarzanie warunków do rozwoju posiadanych zdolności i zainteresowań, nauczanie szacunku do innych i kultury osobistej [Surdej, Wach 2010, ss. 54–59].

Trzeci element, który powinien zawierać plan sukcesji to kryteria wyboru właściwego następcy. Rozwój potrzebnych zdolności i umiejętności jest ściśle związany z wychowaniem pokolenia następców, jednak dobrze jest także zweryfikować posiadane atuty potencjalnego sukcesora, ocenić jego słabe i mocne strony, a następnie przygotować formalne szkolenie lub sprofilowany coaching indywidualny, który ugruntowałby już zdobyte umiejętności i pozwolił rozwinąć nowe, brakujące [Grant Thornton 2004, s. 46].

Tu zachodzi moment w którym po dokonaniu wyboru następcy oba procesy sukcesyjny i zarządzania strategicznego powinny się nałożyć. Gdy w firmie określone zostanie precyzyjnie, kto przejmie w przyszłości odpowiedzialność za jej dalszy rozwój niezwykle istotną staje się harmonizacja kluczowych wartości na poziomie: seniora, juniora, a także kluczowych pracowników firmy. Gdyby odwołać się do licznych badań analizujących czynniki warunkujące ciągłość dynastyczną należy zwrócić uwagę na fakt, iż w wielu z nich podkreśla się spójność wartości oraz ich wpływ na środowisko wewnętrzne i zewnętrzne organizacji. Źródłem trwania i rozwoju organizacji są główne wartości, a ściślej to ujmując silne poczucie świadomości własnych głównych wartości, ich niezmiennosc wobec zmian w otoczeniu oraz świadome zarządzanie nimi, tj. wdrażanie w każdym aspekcie działania firmy [Collins, Porras 2004, s. 12]. To poprzez kluczowe wartości rozumiane i respektowane są uniwersalne zasady, dzięki którym kierownictwo firmy kontroluje, utrzymuje oraz rozwija proces komunikacji społecznej pomiędzy klientami i pracownikami, pracownikami i pracodawcami, a także wpływa na długookresową efektywność organizacji. W firmie rodzinnej kluczowe dla jej funkcjonowania i spójności działań są wartości założyciela. To jego postrzeganie i interpretacja tego, co jest najistotniejszą wartością wnoszoną do biznesu integruje wszystkie dalsze działania. Wartości założyciela, splatające się z wartościami systemu rodzinnego do którego należy, decydują o misji firmy, realizowanej strategii, a także o tym, w jaki sposób jej pracownicy komunikują się z klientami i kontrahentami. Kierując procesem rozwoju firmy, właściciel świadomie określa strategię, konkretną misję i wizję, dopin-

gującą ją do dalszego działania. Istota skutecznej strategii polega na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala zarówno pracownikom firmy, jak i aktorom otoczenia w sposób wyraźny odróżnić daną firmę od wszystkich konkurentów. Strategia rozumiana jest po części jako logos – techniczna, ekonomiczna i organizacyjna dyscyplina działania, która ma firmie pomóc w osiągnięciu zaplanowanych rezultatów, po części jako mythos – pasja, intuicja i marzenia, wspierające lojalność i zaangażowanie ludzi wewnątrz [Oblój 2010, s. 10].

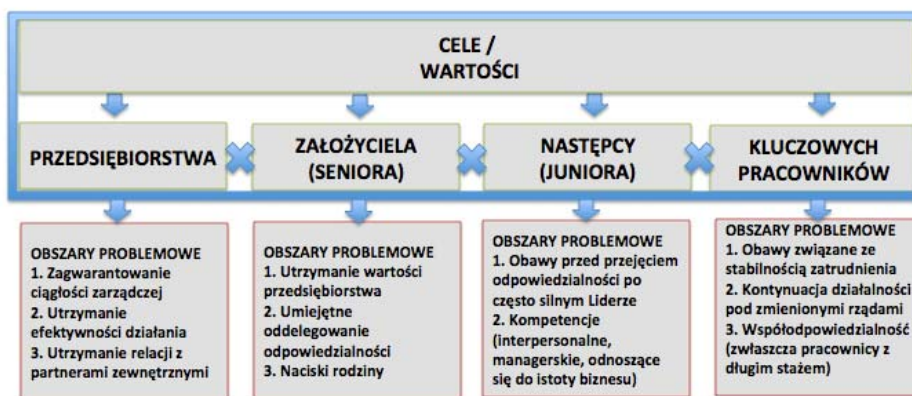
Dlatego w procesie przekazywania firmy niezbędne jest, by istotę dotychczas prowadzonego biznesu sprowadzić do wspólnego dla wszystkich członków firmy (seniora, juniora i kluczowych pracowników) mianownika, a mianowicie do misji. Misja jest generalnym uzasadnieniem racji istnienia i rozwoju organizacji. Określa ona główne wartości, dla których organizacja została powołana, bądź, które realizuje przez swoją działalność [Puempin 2008, s. 113]. Niekiedy określana jest jako „credo” [Lamin 2001, s. 368], filozofia organizacji, czy też deklaracja charakteryzująca tożsamość grupy lub organizacji [Cardona, Rey 2009, ss. 72–73]. Ponieważ informacja zawarta w misji, a dotycząca scharakteryzowania roli przedsiębiorstwa, skierowana jest nie tylko do pracowników, lecz również na zewnątrz, należy podkreślić znaczenie tego przekazu do tej drugiej grupy odbiorców. Poprzez zdefiniowanie misji, przedsiębiorstwo ma możliwość zaprezentowania na zewnątrz: swoim klientom, dostawcom, akcjonariuszom, swoich przekonań i wierzeń, a także zaakcentowania tych wartości, którym firma hołduje, tym bardziej, że w misji często określa się właśnie stosunek przedsiębiorstwa do klientów, czy inwestorów. Dlatego posiadanie jasno określonej misji jest niemalże warunkiem, spójnego rozumienia przez pracowników sensu działalności przedsiębiorstwa. To zadanie nabiera zasadniczego znaczenia w momencie, gdy mowa jest o kontynuacji działania przedsiębiorstwa rodzinnego pod nowym kierownictwem. Kluczowa dla sukcesji spójność wartości powinna zatem znaleźć swoje odzwierciedlenie w misji firmy.

Uzupełnieniem definiowania misji organizacji jest nakreślenie jej wizji projekcji marzeń, pozwalających na stworzenie wytycznych dla planowania stopniowego przejścia od stanu istniejącego do stanu pożądanego. Wizja jest obrazem przyszłości, którą uczestnicy organizacji chcą wykreować [Oblój 2001 s. 235]. Stanowi ona zdefiniowane wyzwania, aspiracje i ambicje właściciela oraz osób zaangażowanych w rozwój przedsiębiorstwa i jednocześnie umożliwia dokonania odpowiedniego ukierunkowania wszystkich działań podejmowanych w firmie, gdyż precyzuje ich obszar i zakres. Im dokładniej sprecyzowany jest ten idealny, pożądaný stan danej organizacji w przyszłości, tym mniej nieporozumień odnośnie jego interpretacji oraz weryfikacji osiągniętych wyników. Ważne jest również, aby sformułowany cel wizyjny, był ambitny lecz równocześnie realny. Tylko właściwe ustalenie poziomu możliwości pracowników może

pozytywnie wpłynąć na stymulację podejmowanego ryzyka, co w konsekwencji sprowadza się do wyzwolenie motywacji pracowników [Zimniewicz 2003, s. 122].

W momencie przejmowania odpowiedzialności za firmę konieczne jest ustalenie wizji opartej na dotychczasowym modelu biznesowym, a jednocześnie integrującej ambicje następcy w taki sposób, by w pełni identyfikował się on z postawionymi zadaniami. Tworzenie konkretnego planu przyszłości rozwoju firmy przyczynia się do odzwierciedlenia systemu wartości, filozofii oraz poglądów seniorów, juniorów zaangażowanych w proces zarządzania strategicznego, stanowiąc tym samym informację dla pracowników odnośnie ukierunkowania wynikających z nich celów [por. Safin 2007, s. 183–189]. Z tego punktu widzenia istotne jest aby w pracach nad nową wizją w dalszym ciągu włączony był ustępujący zarząd. Wspólna praca nad wypracowaniem nowych kierunków działania daje szansę nie tylko na uzgodnienie konkretnych celów biznesowych, ale co o wiele istotniejsze sprowadza się do tych wartości, które stanowią istotę tej firmy i mają być częścią jej tożsamości w przyszłości.

Rysunek 2. Harmonizacja celów i wartości w procesie sukcesji



Źródło: opracowanie własne.

W zawiązku z tym, że częstokroć inne wartości mogą być preferowane (i na ogół są) przez pracownika a inne przez pracodawcę, rolą pracodawcy jest zbudowanie takiej kultury wartości, w której wyznawanie określonych i wskazanych załódze norm, (szczegółowo przez pracodawcę scharakteryzowanych i opisanych) stanowić będzie przesłankę dla kompleksowych działań służących osiągnięciu celów strategicznych przedsiębiorstwa. W praktyce polegać to może na rozbudowie tych narzędzi etycznego zarządzania, które określą, będą wspie-



rać i czuwać nad realizacją, prawidłowych i najlepszych praktyk zarządzania, zgodnych z wyznawaną przez pracodawcę kulturą wartości.

Harmonizacja celów i wartości w procesie sukcesji ma dodatkowe znaczenie, przejawia się bowiem jako szansa neutralizacji obaw poszczególnych osób odpowiedzialnych za firmę. Obszary problemowe nie zostaną rozwiązane przez samo uczestnictwo w procesie identyfikacji głównych wartości i kreacji wspólnego celu, jednakże aktywne współuczestnictwo w tym procesie daje dużą szansę na nazwanie wielu z nich, a tym samym na ustawienie ścieżek krytycznych wspierających ich niwelację. Często bowiem po przejęciu firmy okazuje się, że zidentyfikowane zostają problemy, co do których nie było wcześniej odpowiedniej świadomości. Wśród nich wymienić można [Braschloss 2009, s. 10].

- gorszą niż spodziewana sytuację ekonomiczną przedsiębiorstwa
- konieczność dokonania zmian w kadrach
- odejście z pracy kluczowych pracowników, przywiązanych do założyciela
- konieczność rewizji umów handlowych z najważniejszymi klientami
- konieczność rewizji umów handlowych z dotychczasowymi dostawcami.

Gdy założyciel firmy wraz ze swoim następcą wspólnie przechodzą proces zarządzania strategicznego, istnieje szansa uprzedniego rzeczowego przeprowadzenia analizy silnych i słabych stron firmy, zidentyfikowania pojawiających się szans i zagrożeń i w konsekwencji precyzyjnego zdiagnozowania pozycji wyjściowej. Jeśli w wypracowanie czynników niwelujących potencjalne zagrożenia i słabości włączone będą aktywnie oba pokolenia managerów o wiele łatwiej później będzie można zarządzać przedsiębiorstwem (a co za tym idzie szanse na skuteczną sukcesję rosną).

Podczas tworzenia wspólnej diagnozy sytuacji wyjściowej, a później bazującej na niej koncepcji rozwoju firmy bardzo istotne jest, by dotychczasowy manager charakteryzował się umiejętnościami przywódczymi, które sprowadzają się nie tylko do kreowania wizji i wyznaczania kierunków rozwoju, lecz przede wszystkim do inspirowania następców, umiejętnego dodawania im energii i mobilizowania koniecznej synergii pomiędzy kluczowymi pracownikami. [Williams 2009, s. 142]. W momencie przekazywania sterów firmy bardziej niż kiedykolwiek potrzebne są wyraźne cechy przywództwa mobilizującego do rozwoju talentów i wzmacniania tych, którzy przychodzą zastąpić często silnego autorytetem właściciela. Następcy bardzo często żywią obawy natury psychologicznej. Muszą skonfrontować się z silną osobowością założyciela, który do tej pory bardzo często w sposób autokratyczny zarządzał „swoim” przedsiębiorstwem. Wizja rozwoju firmy była „jego wizją”. Nie musiał szukać dla niej poparcia, partnerów, koalicjantów. Bardzo często pierwiastek przedsiębiorczości wystarczał do intuicyjnego zarządzania. W chwili, gdy nadszedł czas sukcesji założyciel musi wykazać się umiejętnościami cechującymi dobrego mentora,

który potrafi słuchać, wspiera w rozwoju, doradza i wskazuje lecz nie nakazuje. Na etapie tak konstruowanego zarządzania strategicznego pierwszy raz założyciel i następca powinni współpracować jak równouprawnieni partnerzy. Takie współdziałanie wzmacnia jakościowo nie tylko cały proces zarządzania strategicznego (aspekty istotne rynkowo analizowane są z dwóch zazwyczaj bardzo różnych punktów widzenia) ale także przyczynia się zwiększenia prawdopodobieństwa, że proces sukcesyjny zakończony będzie sukcesem. Analizując korzyści ze świadomego nałożenia tych dwóch procesów można stwierdzić, że:

- a) Założyciel w trakcie wspólnych prac nad dalszym rozwojem firmy ma okazję przekazać następcy swoją wiedzę, podzielić się doświadczeniem, wskazać na kluczowe obszary a także zdefiniować najistotniejsze wyzwania. Równocześnie nabiera przekonania co do kompetencji swojego następcy, których częstokroć nie miał okazji w kontekstach strategicznych analizować. A jeśli uzna, że są one niewystarczające, wówczas obszary wymagające dalszego kształcenia zostają określone i nazwane, by móc je rozwijać w szkoleniach, czy indywidualnym coachingu.
- b) Następca ma szansę współuczestniczyć w procesie zarządzania strategicznego, co z jego perspektywy wzmacnia poczucie własnej wartości, daje szansę lepszemu rozumienia modelu biznesowego, jest okazją do zadawania pytań odnoszących się bezpośrednio do aspiracji i przyszłych zamierzeń dotychczasowego menedżera a także konfrontacji ich z własnymi pomysłami.
- c) Pracownicy włączeni w proces tworzenia strategii rozwoju firmy stają się nie tylko obserwatorami zmiany zarządu, lecz co więcej pomostem pomiędzy pokoleniami. Gdy zostają zaproszeni do współudziału w procesie strategicznym stają się kluczowym spoiwem pomiędzy ideami, myślami i doświadczeniem założyciela, a pragnieniami i świeżym spojrzeniem następcy.

Przeprowadzony w tym gronie proces zarządzania strategicznego staje się możliwością do zdiagnozowania i obiektywnej oceny najważniejszych spraw firmy, a także jest doskonałą okazją do scalenia poglądów, wypracowania wspólnych celów i zidentyfikowania tych wartości, które łączą oba pokolenia, kluczowych pracowników i stanowią część tożsamości ich firmy. Uzyskanie poczucia, iż wypracowany został wspólny pomysł na dalszy rozwój firmy jest momentem, w którym można przejść do kolejnego etapu sukcesji – przekazania firmy.

Wybór momentu przekazania firmy nie jest zadaniem łatwym, gdyż w głównej mierze opiera się on na subiektywnych odczuciach członków rodziny – gotowości seniorów do przekazania firmy oraz gotowości juniorów do jej przejęcia. Nie istnieją konkretne kryteria, pozwalające jednoznacznie ocenić, czy dana osoba jest już gotowa do zmian. Zaleca się, aby firmę przekazać w okresie, kiedy następcy wkraczają w okres najwyższej efektywności, a seniorzy wykazują symptomy zmęczenia prowadzeniem biznesu i bieżących spraw. Problem

powstaje wówczas, gdy stany te nie są ze sobą zsynchronizowane. Punkt kulminacyjny konfliktu zachodzi, gdy drugie pokolenie zauważa, że umiejętności wciąż znajdującego się u władzy pierwszego pokolenia spadają, podczas gdy jego własne umiejętności są duże, a do tego ustawicznie wzrastają [por. Mueser 2007, s. 110]. Uniknięcie konfliktu jest możliwe wówczas, gdy przekazanie władzy nastąpi w odpowiednim momencie, kiedy to zdolności pokolenia juniorów zrównują się z umiejętnościami pokolenia seniorów. Dlatego sugerowana jest ścisła współpraca na poziomie zarządczym, która stanowi szansę na wyrównanie tych poziomów.

Ostatnim elementem skutecznej sukcesji jest znalezienie alternatywnych zajęć dla seniorów odchodzących z firmy. Role te powinny dotyczyć zarówno życia prywatnego, jak i zawodowego. Senior może zacząć realizować swoje pasje, czy marzenia, na spełnienie których nie miał wcześniej czasu. Sukcesorzy powinni uważnie obserwować zmiany zachodzące w zachowaniu rodzica i w razie potrzeby motywować go, czy też podsuwać mu pomysły dotyczące możliwości podejmowania nowych zajęć. Dzięki temu przyczynią się do uniknięcia sytuacji, w której rodzice z powodu nadmiaru przemyśleń pojawiających się w czasie bezczynności podświadomie, choć niesłusznie, zaczynają obarczać winą za istniejący stan rzeczy własne dzieci, jako osoby, które odebrały im główne zajęcie – pracę zawodową. Senior powinien mieć także zapewnione środki na życie po odejściu z przedsiębiorstwa. Elementem właściwego przeprowadzenia procesu sukcesji może być również wykupienie indywidualnego ubezpieczenia na życie [Sułkowski, Marjański 2009, s. 51]. Z jednej strony zapewnia ono środki pieniężne dla emeryta wykluczając jednocześnie jeden z czynników powodujących odkładanie decyzji o sukcesji na później; z drugiej strony w przypadku nagłej śmierci seniora stanowi ono zabezpieczenie umożliwiające zapłacenie podatków spadkowych. Fakultatywnie senior może zachować prawo do udziału w zyskach.

Warto równocześnie zauważyć, iż zachowanie swoistego kontaktu seniora ze sprawami firmy może zmniejszyć u niego poczucie straty związane z oddaniem w ręce dzieci efektu swojej długoletniej pracy. Patriarcha rodu po przejściu na emeryturę może pełnić funkcję doradczą (np. dla zarządu), konsultacyjną, może oferować wsparcie techniczne. Jego wieloletnie doświadczenie może zostać wykorzystane do opiniowania strategicznych decyzji zarządu, czy też bieżącej pomocy w pojawiających się problemach [Cadieux 2007 s. 95–109]. Musi jednak zostać tu zachowany pewien umiar. Emerytowany właściciel powinien pełnić jedynie funkcje doradcze, a nie zarządcze, tak aby umożliwić faktyczne sprawowanie władzy młodszemu pokoleniu.

## Podsumowanie

Sukcesja niewątpliwie jest procesem trudnym i niesie za sobą wiele problemów, których wielu przedsiębiorców stara się uniknąć poprzez odkładanie jej planowania w czasie. Trudność procesu wzmacnia fakt skrócenia się okresu zarządzania strategicznego, co często implikuje nakładanie się obu tych procesów. To wyzwanie może być krytycznym momentem w działalności firmy, wymagającym interdyscyplinarnego spojrzenia na organizację, prawdopodobnie wzmoczonego wysiłku zarówno ze strony właścicieli (seniorów), przejmujących firmę (juniorów), a także kluczowych pracowników. Jednakże odpowiednie przeprowadzenie obu tych newralgicznych procesów w przedsiębiorstwie daje szansę na wspólne zidentyfikowanie tego, co najważniejsze dla wszystkich interesariuszy i stworzenie zintegrowanej strategii rozwoju, która akceptowana przez seniorów, stanie się ambicją juniorów przejmujących odpowiedzialność za firmę.

## Bibliografia

- Braschloss H. (2009), *Generationwechsel im Familienunternehmen. Anteilung zur ruchtigen Vorbereitung und Umsetzung der Unternehmensnachfolge*, Niederkassel, BWLC Braschoß Wagner Linden & Coll.
- Cadieux L. (2007), *Succession in small and medium-sized family businesses: toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor*, Family Business Review, Vol. 20, Number 2, pp. 95–109.
- Cardona P., Rey C. (2009), *Zarządzanie przez misję*, Wolters Kluwe, Warszawa.
- Davis P.S., Harveston P.D. (1999), *In the founder's shadow: conflict in the family firm*, Family Business Review, Vol. 12, Number 4, pp. 311–323.
- Fleming Q. J. (2006), *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej: jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmy*, Helion, Gliwice 2006.
- Grant Thornton (2004), *Biznes rodzinny*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Ibrahim A.B., Ellis W.H. (1994), *Family Business Management. Concepts and Practice*, Kendall/Hunt Publishing Company, Dubuque, Iowa, pp. 211–212.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Loewe C. (2008), *Generationwechsel in Familienunternehmen*, Deutscher Wirtschaftsdienst, Koeln.
- Le Breton-Miller I., Miller D., & Steier, L. P. (2004), *Towards an integrative model of effective FOB succession*. Entrepreneurship Theory & Practice, 28 (4), pp. 305–328.
- Lubos G., *Generationwechsel im Familienunternehmen*, TAC Consulting GmbH, Muenchen 2008.
- Neubauer F., Lank A.G. (1998), *The Family Business. Its governance for sustainability*, Macmillan Press LTD, Houndmills, Basingstoke, Hampshire and London.
- Mueser U. (2007), *Es bleibt in der Familie*, Trend Magazin, Wien.
- PARP (2009), *Raport z Badania Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*, Warszawa.

- PricewaterhouseCoopers, *Badanie przedsiębiorstw rodzinnych 2007/2008*, [http://firmyrodzinne.pl/download/raport\\_FBSpl.pdf](http://firmyrodzinne.pl/download/raport_FBSpl.pdf), 28.02.2011 r.
- Puempin C. (2008), *Eigner-Strategie*, (in.) Das INTES Handbuch Familienunternehmen, Bonn.
- Oblój K. (2010), *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy*. Poltext, Warszawa.
- Oblój K. (2004), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2004), *Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, Wyd. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne: jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Wyd. Poltext, Warszawa.
- Surdej A., Wach K. (2010), *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa.
- Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H. (2003), *Succession planning as planned behavior: some empirical results*, Family Business Review, Vol. 16, Number 1, pp. 1–15.
- Williams M. (2009), *Mistrzowskie przywództwo*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Zimniewicz K. (red.) (2003), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, AE w Poznaniu, Poznań.

### **Chosen aspects of an effective succession in the context of strategic management process**

#### **Summary**

Succession is undoubtedly a difficult process and it brings many different problems, which most entrepreneurs would like to avoid by postponing its planning for later. The difficulty of the process is even bigger because of the shortening of strategic management period, and it implies the coexistence of both processes in time. This challenge may be a critical moment in the company's activity, which needs interdisciplinary view on the enterprise, more efforts made both by the owners (seniors), those who take over (juniors), but also the key workers. However, if those two important processes are introduced properly in the enterprise, it gives a chance to identify what is the most important for all stakeholders and the creation of integrated development strategy, which is accepted by seniors, it will become ambition of juniors taking the responsibility over the company.



*Joanna Wiśniewska-Mikosik\**  
SWSPiZ w Łodzi

## Rola kultury organizacyjnej małych przedsiębiorstw rodzinnych w procesie sukcesji

### 1. Wstęp

Przełom lat 80 i 90, XX wieku, to okres niezwykle dynamicznego rozwoju polskiej gospodarki. W tym czasie też bardzo intensywnie mnożyły się i rozwijały polskie przedsiębiorstwa. Powstał wówczas bardzo istotny dla gospodarki sektor – sektor małych przedsiębiorstw. Pełni on bardzo ważne funkcje, wpływając zarówno na sferę gospodarczą i społeczną kraju.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe osiągnięcia małej przedsiębiorczości oraz dalsze perspektywy jej rozwoju stanowi ona praktycznie jedyną szansę zwiększenia zatrudnienia, eksportu oraz skutecznego konkurowania polskiej gospodarki na rynku europejskim, a w obliczu globalizacji, także na rynkach światowych [Matejuk 2005, 235]. Małe przedsiębiorstwa odznaczają się dużą elastycznością i operatywnością w działaniach na rynku. Szczególną grupę w tym sektorze stanowią przedsiębiorstwa rodzinne. Są one zdolne skutecznie konkurować nawet z największymi przedsiębiorstwami, ze względu na bardzo ścisłą kontrolę kosztów, szybką dyfuzję innowacji, a nade wszystko, wysoką motywację osiągnięć właściciela i pracowników [Targalski 2005, s. 12].

W Polsce firmy rodzinne są najliczniejszą grupą biznesu. Stanowią także tę nieliczną grupę, która w obecnej, kryzysowej sytuacji w gospodarce, funkcjonuje bez drastycznych konsekwencji.

Motorem współczesnej gospodarki jest potencjał małych firm, zwłaszcza firm rodzinnych. Obecnie, działalność rynkowa wymaga często szybkich, radykalnych zmian oraz błyskotliwego reagowania na sygnały płynące z otoczenia.

---

\* Katedra Zarządzania.

Specyfika firm rodzinnych pozwala przypuszczać, iż właśnie one jako przedsiębiorstwa mniej sformalizowane, o szybkim przepływie informacji oraz wielu elementach nie do końca jednokierunkowo wyspecjalizowanych, są w stanie najskuteczniej zaspokajać coraz bardziej zróżnicowane i wyjątkowe wymagania rynku.

Firmy rodzinne to bastiony specyficznych modeli kultury organizacyjnej bazującej na wzorcu obowiązującym w rodzinie założycielskiej. W większości przypadków to cechy osobowości założycieli firm, determinują postawy prowadzące do realizacji przedsięwzięć. To całkowite utożsamienie się założyciela oraz członków jego rodziny, traktujących firmę jako „sprawę rodzinną” czy wręcz kolejnego członka rodziny, pozwala skutecznie odpierać przeciwności płynące z otoczenia. Wszystkie działania założycieli firm rodzinnych zorientowane są przede wszystkim na budowanie siły firmy. Zysk jest najczęściej drugoplanowym celem. Gdy się wreszcie pojawia, często właściciele firm rodzinnych inwestują w biznes, a nie w konsumpcję. Podstawę stanowią działania długookresowe. „Interes rodzinny to typ biznesu, w którym zysk zajmuje równorzędną pozycję z wartościami” [Kadłubowska 2006, s. 16].

W przypadku firm rodzinnych rzadko występuje szybka chęć spieniężenia majątku. Częściej istnieje potrzeba wychowania godnych następców w kierowaniu firmą, wprowadzenia zasad zaplanowanej sukcesji, co z kolei ma wprowadzić większą stabilizację firm rodzinnych i większą pewność na przyszłość. W sytuacji firm rodzinnych upadek firmy to nie tylko bowiem problem biznesowy ale i porażka rodziny oraz utrata często jedyne źródła dochodów. Firmy rodzinne więc w sposób bardziej zacięty i zdeterminowany niż inne walcą o przetrwanie na rynku. Poczucie przynależności, zaufanie i lojalność, sprawiają, iż mimo zawirowań oraz trudności, te właśnie firmy odnoszą sukcesy na rynku.

Na przestrzeni lat definicja firmy rodzinnej ulegała przeobrażeniom. Kłasykzna teoria amerykańska, określająca czym jest firma rodzinna mówi iż jest to: „przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub w decydującej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny” [Frishkoff 1995, s. 56].

Obecnie, w wyniku ewolucji definicji oraz dążenia badaczy do uszczegółowienia pewnych zagadnień opisujących firmy rodzinne, najczęściej przytaczaną definicją jest ta, która mówi, iż: firma rodzinna to taka „[...] w której dwóch lub więcej członków rodziny dzieli pracę i własność (w przypadku firm niepublicznych jest to własność 51% udziałów, w przypadku firm publicznych posiadanie pakietu kontrolnego akcji) [Jaffe 1990, s. 134].

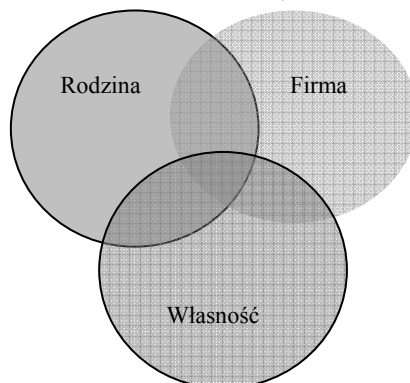


## 2. Firma rodzinna jako specyficzny typ małej firmy oraz zjawisko społeczno-ekonomiczne

„Firma rodzinna uznawana jest powszechnie za zjawisko społeczno-ekonomiczne” [Winnicka-Popczyk 2004, s. 23]. Przyjmując takie założenie, warto bardziej zagłębić się w rozważania poświęcone temu obszarowi aktywności przedsiębiorstw. We współczesnej literaturze wiele można znaleźć publikacji wykazujących znaczenie przedsiębiorczości rodzinnej w rozwoju światowej gospodarki.

Analizując powyżej przytoczone przykłady definicji można zauważyć pewien wspólny element, wyróżniający grupę firm rodzinnych spośród innych małych firm. Jedynie w tej grupie przedsiębiorstw, występuje zależność pomiędzy dwoma elementami składowymi – rodziną i firmą. Relacje między tymi dwoma elementami wyznaczają istotne dla firmy cele, oraz przyjętą przez nią kulturę. Także od stopnia i kierunku relacji pomiędzy rodziną i firmą zależy sposób funkcjonowania i zachowania się firmy na rynku. Członkowie rodziny dzielą pracę i własność. Rozwój firmy zależy od punktu widzenia oraz działań przyjętych przez członków rodziny, którzy stanowią jednocześnie zarząd. To rodzina planuje i koordynuje działania na przestrzeni lat.

**Rysunek 1.** Przenikanie się obszarów aktywności w firmie rodzinnej



Źródło: M. Cohn, *Passing the Torch: Succession, Retirement, & Estate Planning Family – Owned Business*, McGraw – Hill, Inc, New York 1992, p. 34.

Warto pamiętać, że firmy rodzinne to najczęściej nie największe organizacje, należące do sektora małych przedsiębiorstw. Często, więc też zasady działania w ich obrębie nie są mocno sformalizowane a do zarządzania nimi nie jest potrzebny oficjalny charakter prowadzenia działalności. Mogą one znacznie łatwiej dostosowywać się do zmian. Funkcjonowanie firm rodzinnych nie pod-

lega aż takiej biurokracyzacji jak np. korporacje, co sprzyja łatwości w podejmowaniu decyzji wśród członków rodziny. Łatwiej ustalać cele oraz w razie konieczności szybciej je korygować.

Specyfika strukturalna firmy staje się często przyczyną nie do przebrnięcia w sytuacji zaistnienia złożonych problemów wewnętrznych. Im dłużej zaś firma istnieje a jej wiek „poważniej” tym więcej pojawia się problemów. Tak długo, jak długo działa jedynie jednopokoleniowy zarząd, kłopotów jest mniej. Tu zaczynają ujawniać się też coraz wyraźniej różnice pomiędzy małą firmą nie rodzinną a małą firmą rodzinną.

### 3. Typologia firm rodzinnych

Firma rodzinna to specyficzny model firmy. Nie można jednak określić jej jedną wspólną definicją lub wskazać wspólnych elementów determinujących jej „rodziność”. Wśród tej grupy firm można spotkać różne rodzaje działalności ale także występujących w nich zależności. Dokonując opisu firm rodzinnych warto pamiętać o podstawowej relacji jaka zachodzi we wszystkich z nich. Chodzi tu o relację między rodziną a firmą.

By dokonać podziału na typy i grupy, nie wystarczy jedynie świadomość wewnętrznych relacji. Oczywiście jest fakt przynależności firm rodzinnych do jednej z poniższych grup przedsiębiorstw: małych, średnich lub dużych. Jest to jednak również załedwie kolejny z możliwych sposobów podziału. Wydaje się, że w przypadku firm rodzinnych bardziej celowe byłoby dokonanie podziału opierającego się na analizie formy i charakteru własności, oraz podziału wpływów w firmie. W przypadku analizowania sytuacji małych firm podstawę podziału może stanowić na przykład stopień ich wzrostu czy poziom stabilności. To z kolei będzie stanowić odzwierciedlenie cech osobowościowych tworzących je przedsiębiorców [Surdej 2009, s. 14].

Tabela 2, prezentuje zróżnicowanie typów firm rodzinnych w zależności od: identyfikacji właściciela i identyfikacji osób zarządzających. Zaprezentowana klasyfikacja pozwala przeprowadzić bardziej dokładną analizę wnętrza firmy oraz, w oparciu o nią, wyznaczyć różne obszary wpływów.

Wydaje się, iż zaprezentowana typologia jest najbardziej syntetyczną i trafną metodą podziału. Odnosi się ona zarówno do cyklu życia organizacji jak i konsekwencji sukcesji. Wszystkie wspomniane procesy oraz ich konsekwencje mają wielki wpływ na dalsze losy każdej z firm rodzinnych

**Tabela 2.** Typologia firm rodzinnych

Kto zarządza firmą rodzinną?				
Kto jest właścicielem firmy?		Jednostka	Rodzina	Zawodowy menedżer
	Jednostka	Firma rodzinna w załączku (sytuacja typowa dla start up)	Firma, która angażuje rodzinę w pracę na rzecz jej rozwoju	Firma z delegowanym zarządzaniem
	Rodzina	Firma rodzinna, w której zarządzaniem zajmuje się jeden z członków rodziny	Klasyczna firma rodzinna	Firma rodzinna z zatrudnionym zewnętrznym zarządem
	Szersza grupa osób	Firma publiczna z dominującym menedżerem (Nokia i Olila)	Firma przechwycona przez rodzinę	Klasyczna firma publiczna

Źródło: A. Surdej, *Firmy rodzinne a rozwój gospodarczy*, CUE, Kraków 2009, s. 1.

#### 4. Znaczenie ekonomiczno-społeczne małych firm rodzinnych

Zdecydowana większość firm rodzinnych działa w sektorze MSP a nawet jedynie MP. To właśnie te przedsiębiorstwa i ich właściciele są autorami „cudu gospodarczego”, jaki był udziałem Polski w pierwszej połowie lat 90. ubiegłego stulecia. To wtedy kilka milionów Polaków zdecydowało się podjąć i prowadzić własne przedsiębiorstwa. W niniejszym artykule jednak skupimy się na grupie małych firm rodzinnych, bo też i one jak się zdaje, mimo wielu swoich niepodważalnych atutów, są jednocześnie generatorami największej ilości problemów [Piasecki 2001, s. 45]. Na przykładzie firm rodzinnych można, zrozumieć prawdziwą funkcję relacji międzyludzkich oraz modelu zachowań jako czynników mających wpływ na budowanie relacji z otoczeniem. Obok relacji równie duże znaczenie ma pojęcie własności; w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych – prywatnej własności indywidualnej. Warto w tym miejscu wspomnieć bardzo cenną uwagę Krzysztofa Dzierżawskiego, który tak scharakteryzował relacje między właścicielem a własnością: „Rzecz domaga się opieki, dbałości i troski, właściciel zaś winien dbać, troszczyć się i okazywać opiekę rzeczy. Posiadanie rzeczy wiąże się z obowiązkiem względem niej; rzecz – co zrozumiałe – żadnych obowiązków względem właściciela mieć nie może. Występuje tu głęboka asymetria: obowiązki obciążają właściciela, „korzyści wynosi przedmiot własności. Porządek naturalny tak jest urządzony, że prywatny właściciel nie uchyla się od tych obowiązków, co więcej wypełnia je chętnie” [Dzierżawski 2006, s. 40]. Najlepszą formą zobrazowania tej myśli jest porównanie stanu kamienicy

prywatnej, z kamienicą będącą własnością komunalną w jakimkolwiek, dowolnie wybranym mieście w Polsce. Mentalność właściwa dla przedsiębiorcy – właściciela, w tym firmy rodzinnej, na skutek błędnych bodźców płynących z polityki gospodarczo-społecznej, wypierana jest przez postawy egoizmu i konsumpcjonizmu. Istotę różnic tych dwóch mentalności bardzo trafnie przedstawił cytowany już wcześniej K. Dzierżawski, pisząc: „Oto etyka obowiązku, właściwa dla własności indywidualnej, jest wypierana przez etykę korzyści, właściwą dla własności kolektywnej. Oto mentalność ludzi odważnych i odpowiedzialnych – za siebie, rodzinę, pracowników – zostaje zastępowana mentalnością rentiera.

### **Cykl życia firmy rodzinnej i problem sukcesji**

Istotnym kryterium warunkującym kształt i formę każdego przedsiębiorstwa a więc i przedsiębiorstwa rodzinnego jest, wspomniany już wcześniej jego wiek. Czas jako kryterium oceny sytuacji firmy jest w zasadzie nierozdzielnie związany z jej skalą. W miarę upływu czasu najczęściej następuje bowiem stopniowe powiększanie się rozmiarów firmy (skali). Ze wzrostem zaś, najczęściej związane jest komplikowanie się funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Chcąc wyznaczyć uniwersalny cykl życia przedsiębiorstwa rodzinnego, dostrzegamy trzy najważniejsze etapy:

- tworzenia firmy,
- dojrzałej firma rodzinna,
- schyłku firmy rodzinnej [Obłój 2003, s. 25].

**Etap tworzenia firmy** przypada na moment gdy przedsiębiorstwo jest małe a liczba jego członków ogranicza się głównie do członków rodziny. Wspólną wizją członków firmy jest tworzenie nowego przedsięwzięcia jakim jest nowo-powstała firma. Cel jest wspólny. Koszty działalności firmy pokrywane są z kapitału własnego. Firma dynamicznie rośnie. Umacnia swój wizerunek na rynku.

**Etap dojrzałej firmy rodzinnej** to ten moment, gdy firma znacząco zwiększa zarówno swoją skalę jak i wzmacnia swój potencjał. Jednocześnie kapitał własny firmy już nie wystarcza. Zatrudniani są nowi pracownicy, wywodzący się spoza rodziny, również na stanowiska kierownicze. Równocześnie dorastają nowe pokolenia, nie zawsze chcące brać czynny udział w funkcjonowaniu firmy, często zaś wykazujące postawę roszczeniową.

Wreszcie **etap schyłku firmy rodzinnej** czyli taki okres, w którym następuje proces wychodzenia firmy spod kontroli rodziny. Nie zawsze jednak jest to proces nieodwracalny. Odpowiednio w porę podjęte kroki zaradcze, mogą temu zjawisku zapobiec lub je opóźnić. Różne są przyczyny utraty przez rodziny utraty udziałów w przedsiębiorstwach więc metody przeciwdziałania także powinny być odmienne. Warto jednak pamiętać, że wszystkie firmy rodzinne zawierają

w sobie czynnik, który w pewnym momencie ich rozwoju, może doprowadzić do wewnętrznego rozpadu. Być może właśnie to co początkowo warunkuje dynamikę rozwoju firmy, stopniowo staje się jej słabością.

Jednym z bardziej znaczących problemów firm rodzinnych jest ich rozwój [Lloret 2002]. Stopniowo firmy nabierają skali i przechodzą z np. z grupy mikro do grupy małych lub średnich przedsiębiorstw co powoduje często istotne zmiany organizacyjne oraz wymaga nierzadko rozszerzenia zatrudnienia co znacząco zaburza układ rodzinny. Największy problem dotyczy przejęcia firmy przez kolejne pokolenie. Często pierwszy właściciel – założyciel ma bardzo silną osobowość, sprawuje władzę autokratyczną i nie deleguje uprawnień. Śmierć takiej osoby w wielu przypadkach może zakończyć funkcjonowanie firmy rodzinnej. W wielu krajach europejskich i w USA zaobserwowano, że 70% firm rodzinnych nie przechodzi w ręce kolejnego pokolenia [Lloret 2002]. Badania przeprowadzone w USA wykazują, [Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk 2004, s. 108], że na przestrzeni ostatnich 45 lat, aż 80% firm rodzinnych rozpadło się lub zostało sprzedanych. Przetrwało i zachowało niezależność jedynie 20%. Przedsiębiorstwa rodzinne niestety najlepiej się rozwijają w pokoleniu ich założyciela, drugie zaś pokolenie zarządza przedsiębiorstwem w sposób zachowawczy i mało otwarty na innowacje. W trzecim pokoleniu zaś właściciele najczęściej prowadzą do upadku firmy [Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk 2004, s. 110] i w konsekwencji w następnym pokoleniu kontrolę nad firmą zachowana jest jedynie w 15% przedsiębiorstw rodzinnych. Główną przyczyną takiego stanu rzeczy jest brak myślenia i planowania zakresie sukcesji. Świadome działanie w tym zakresie, uwzględniające również czynniki płynące z otoczenia dostarczały członkom rodziny i firmy informacji o przyszłych, właściwych kierunkach działania. Pozwoli to opracować i wdrożyć procesy planowania rozwoju. Da szansę na udoskonalenie organizacji tej firmy oraz umożliwi zachowanie ciągłości przedsiębiorstwa przez pokolenia [Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk 2004, s. 110]. Powód jest taki, że większość z tych firm to firmy małe, a nawet mikroprzedsiębiorstwa, które nie zatrudniają więcej niż 10 osób.

Coraz częściej rodzinne przedsiębiorstwa mają wyraźny problem z sukcesją. Dzieci właściciela często bowiem wolą poświęcić się realizowaniu własnych dążeń. Według raportu Price Waterhouse Coopers, aż 50% małych firm w krajach rozwiniętych nie ma żadnego planu sukcesji. Jeśli nie znajdzie się następca, po przejściu właściciela na emeryturę, jedynym kierunkiem ich rozwoju jest zaniechanie rodzinności, lub likwidacja [Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk 2004, s. 111].

Wydaje się, że jedynym słusznym kierunkiem, jaki firma powinna przyjąć na pewnym etapie rozwoju, jest profesjonalne podejście do podejmowania określonych decyzji na terenie firmy. Gdy firma rodzinna zbliża się do końca pierw-

szej fazy swojego cyklu rozwoju na rynku i wchodzi w fazę wzrostu, istotnym jest, by jej funkcjonowanie podlegało przemianom, większego znaczenia powinny nabrać plany długookresowe. To z kolei oznacza konieczność wzmocnienia procesu rozwijania zdolności dłuższego przewidywania przez zarządzających firmą [Jonovic 1984, s. 30]. D.J. Jonowic nazywa proces przemian między I a II etapem rozwoju firmy – procesem „profesjonalizacji zarządzania” firmą rodzinną. Wyróżnia cztery główne elementy tego procesu:

- powołanie rady konsultacyjnej,
- zarządzanie własnością,
- doskonalenie procesu zarządzania,
- rozwój wspólnej wizji przedsiębiorstwa.

Każdy z nich stanowi pewną formę przekształceń zmierzających w kierunku rozwoju firmy rodzinnej i jej profesjonalizacji.

Przedsiębiorstwa rodzinne oprócz pełnionych funkcji w organizacji pełnią funkcję w rodzinie. Struktura odpowiedzialności w firmach rodzinnych, zwłaszcza w późniejszym czasie ich funkcjonowania (podczas drugiego i trzeciego pokolenia), może być zagrożona faktem, że często odpowiada ona bardziej na potrzeby rodzinny a nie na potrzeby realizacji misji i wizji firmy.

W literaturze przedmiotu spotyka się szereg barier funkcjonowania firmy rodzinnej, które często stają się również barierami przy ich dalszym rozwoju [Sulkowski 2005, s. 34]. Połączenie przedsiębiorstwa i rodziny w jeden sprawny i zdrowy organizm wymaga wypracowania wspólnej wizji przyszłości i określenie wspólnych potrzeb. Tak skonstruowana wizja będzie dostarczała członkom rodziny i firmy: informacji o przyszłych kierunkach działania, pozwoli opracować i wdrożyć procesy planowania; udoskonali organizację firmy, umożliwi zachowanie ciągłości przedsiębiorstwa przez pokolenia.

Skuteczna realizacja przesłania przedsiębiorstwa rodzinnego wymaga zarządzania firmą z uwzględnieniem cyklu życia, tak członków rodziny, jak i przedsiębiorstwa.

### **Wspólna wizja przedsiębiorstwa drogą do przeprowadzenia sukcesji**

Gdy zostaną zrealizowane trzy wcześniej opisane warunki, można przystąpić do tworzenia **wspólnej wizji przedsiębiorstwa**.

Jak wiadomo także z innych dziedzin życia nie tylko organizacyjnego, stworzenie wspólnej koncepcji czegokolwiek, przysparza ludziom często wielu problemów. Nie jest bowiem łatwo uzgodnić jeden uniwersalny pogląd czy jedyną słuszną drogę np. rozwoju. Ludzie podejmując dyskusję, często podchodzą do niej z różnych perspektyw, więc drogi komunikacji w zasadzie od razu mają szansę się rozminąć. Im więcej jest uczestników dyskusji tym perspektyw

i punktów widzenia jest więcej i tym łatwiej się rozminąć w poszukiwaniu wspólnych rozwiązań.

W firmie rodzinnej, której struktura własności jest zamknięta lub bardzo ograniczona, często każdy z właścicieli pełni różnorodne role: udziałowca, dyrektora, menedżera a także role związane z życiem prywatnym rodziny, często związane również z wiekiem. Jeśli nie zostanie dokonany proces formalizowania form oraz kanałów komunikowania się wewnątrz firmy, ciągle w procesie zarządzania napotykać będziemy na nieporozumienia. Trudno więc będzie ustalić działania zmierzające do określenia wspólnej wizji przedsiębiorstwa, które często jest podstawą funkcjonowania i egzystencji danej rodziny. Często dążąc do określenia wspólnych kierunków działania, podczas etapu budowania wizji przedsiębiorstwa, dokonuje się następujących ustaleń:

- ustalenie terminarza zebrań udziałowców, rady konsultacyjnej, zarządu;
- podjęcie ustaleń mających na celu okresową kontrolę wdrażanych działań;
- ustalenie terminarza sprawozdań [Winnicka-Popczyk A., Popczyk W. 2004, s. 217].

Kolejne i coraz bardziej złożone rozwiązania strukturalne będą wymagały zaangażowania coraz większej ilości osób odpowiedzialnych za realizowanie poszczególnych zadań. Po pewnym czasie sama złożoność struktury organizacyjnej może przyczynić się do dostrzeżenia przez właścicieli konieczności profesjonalizacji funkcjonowania firmy rodzinnej. Ewolucja prowadzi nieuchronnie do osiągania kolejnych etapów życia także firmy rodzinnej. Jedyną więc słuszną drogą wydaje się przyjęcie kierunku polegającego na wciąganiu w krąg zarządzania firmą rodzinną także osób spoza rodziny. Wprowadzeniu stanowisk kierowników i doradców, którzy odciążają właściciela od obowiązków zarządzania pracownikami i kierowania firmą prowadzi do zmniejszenia rozpiętości kierowania a równocześnie zwiększenia jego skuteczności.

Prowadząc rozważania poświęcone diagnozie i opisowi kondycji obecnie funkcjonujących w Polsce firm rodzinnych, można zauważyć wiele elementów mających swoje źródło w środowisku wewnętrznym tych firm, które wpływają na ich rozwój bądź wręcz przeciwnie – upadek. Do tych elementów należą między innymi:

- problem sukcesji rodzinnej firmy,
- psychologiczne bariery dotyczące obawy przed uzależnieniem od zewnętrznych źródeł finansowania,
- dostrzeżenie bądź niedostrzeżenie potrzeby stopniowej profesjonalizacji zarządzania firmą rodzinną, na określonym etapie jej rozwoju,
- umiejętność przeciwdziałania konfliktom rodzinnym.

Zarówno problem sukcesji przed którym stają obecnie przedsiębiorcy odgrywający wiodącą rolę w firmach, które sami założyli i doprowadzili do rozkwitu jak i zbytne zamknięcie się na środowisko zewnętrzne ogranicza możliwości wielu firm rodzinnych. Przed założycielami większości z nich stoi wiele możliwości [Sułkowski (red.), 2005, s. 45]:

- mogą przekazać dzieciom kierowanie firmą,
- sprzedać firmę lub zlikwidować,
- dopuścić do udziału w zarządzaniu firmą osoby wywodzące się spoza firmy,
- otworzyć się na udział kapitału obcego w firmami.

## 5. Znaczenie kultury organizacyjnej w procesie sukcesji

### Pojęcie kultury organizacyjnej

Definicje kultury organizacyjnej mogą dotyczyć zarówno sposobu działania jak i sposobu myślenia. W zależności od obszaru opisywanego, będą się między sobą różnić. Opis dotyczący sposobu myślenia zawiera definicja stworzona przez Bowera M.: kultura to sposób w jaki wykonujemy rzeczy, które nas otaczają [Aronson 1997, s. 23]. Definicję z drugiego bieguna stworzył Geertz C.: jest to wytwarzanie znaczeń, z których istoty ludzkie czerpią swoje doświadczenie i wzorce w działaniu [Bate 1984]. Kolejny badacz zjawiska kultury, Hoffstede G. określa ją jako zaprogramowanie umysłu [Hoffstede 2000, s. 30], zaś kulturę organizacyjną jako zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia członków jednej organizacji od drugiej [Allen, Kraft, Allen, Certner, 1987, s. 65]. Badacze kultury w obrębie organizacji, wciąż nie są jednomyślni jeśli chodzi o zbudowanie jednej, wspólnej definicji tego pojęcia. Kultura organizacyjna jest niewątpliwie konglomeratem wielu czynników wewnętrznych, których nośnikiem są ludzie tworzący daną organizację. Według Schein'a E., którego model kultury w postaci góry lodowej uznawany jest za klasyczny „[...] najistotniejsze elementy (składniki) kultury organizacyjnej, ukryte są „głęboko pod powierzchnią morza”, czyli w świadomości i podświadomości członków grup społecznych. Decydują one o wzorcach zachowań, wynikających z kultury organizacyjnej, systemie wartości, obowiązujących normach, wpływających na postawy” [Schein 1992, s. 43]. Grupa Strategor zaś, określa kulturę organizacji jako pojęcie bardzo niejednoznaczne, złożone, często stwarzające przeciwstawne odczucia i początkowo niezrozumiałe dla przeciętnego odbiorcy.

Organizacja postrzegana jest jako coś więcej niż zbiór działań jednostek. Wszystkie te elementy mają wpływ na kształtowanie się kultury organizacji postrzeganej jednocześnie jako synonim tożsamości.



Kultura organizacyjna jest jedną z podstawowych sił wyznaczających zachowania pracowników danego przedsiębiorstwa. Z reguły pracownicy pozostają w danej organizacji ze względu na to, że pomaga im ona w osiągnięciu życiowych celów oraz ze względu na to, że ich osobowości, postawy i przekonania mieszczą się w kulturze organizacji. W istocie wielu pracowników identyfikuje się ze swoją organizacją i traktuje jej zyski i straty jako sprawę osobistą.

Z wielu definicji wynika, że kultura organizacyjna decyduje o postawach ludzi wobec organizacji i stanowi podstawę określonych modeli organizacyjnych. Kultura organizacyjna oferuje podstawową, wspólną wizję świata, a także etyczny punkt oparcia. Zwiększa w ten sposób przewidywalność zachowań organizacyjnych bez konieczności uciekania się do formalizacji. Kulturę można opisać za pomocą metafory osobowości. Określa ona dominujące w grupie ludzi wartości i wyobrażenia. Wielość definicji i kierunków analizy kultury organizacyjnej stanowi na pewno utrudnienie dla członków społeczności, menadżerów, którzy czynią działania w kierunku poznania kultury organizacji. Uogólniona definicja kultury organizacyjnej, przyjęta przez autorkę niniejszego opracowania brzmi: Kultura stanowi dorobek wytworzony przez członków organizacji i utrwalony w procesie jej rozwoju dzięki przekonaniu danego środowiska i otoczenia, że wypracowane wzory są godne naśladowania i sprawdzone jako użyteczne.

### **Specyfika kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa rodzinnego.**

Logiczną konsekwencją udziału człowieka w organizacji – zwłaszcza kierownictwa, jest więc jak się zdaje przenoszenie na jej grunt cech osobowościowych zarządzających [Barabasz 2002, s. 10]. Jedność i spójność kultury zaś, opiera się na solidarnym współdziałaniu pewnej zbiorowości ludzi. Fundamentami trwałości kultury, jest zaś poczucie wspólnoty, która stanowi wynik procesu interakcji między poszczególnymi członkami danej zbiorowości [Sułkowski 2002, s. 13]. Szczególnym przykładem zjawiska kultury organizacyjnej jest ta występująca w przedsiębiorstwach rodzinnych. Tu mamy do czynienia z bardzo wyraźną, wyznaczającą główne cechy postępowania, sylwetką moderatora kultury, jakim jest założyciel firmy pełniący często równocześnie rolę głowy czy seniora rodziny założycielskiej. Badania poświęcone przedmiotowi przywództwa, tożsamości czy zmian organizacyjnych wykazują, jak istotnym elementem w tych obszarach jest siła oddziaływania cech osobowościowych liderów organizacji. W firmach rodzinnych jak nigdzie indziej w modelu zarządzania ogromne znaczenie ma zarządzanie emocjami. Pozytywne efekty wykorzystania tej wiedzy, bezpośrednio przekładają się na sukces organizacji [Senge 1998, s. 43]. Menadżerowie umiejący diagnozować i kontrolować emocje mają wpływ na modelowanie natężenia i kierunku przejawów emocji. Dzięki właściwemu przekazywaniu emocji pozytywnych, negatywnych czy modelu postaw asertywnych,

mają ogromny wpływ na kształtowanie utrwalanych w organizacji postaw i wartości a w przedsiębiorstwie rodzinnym ten właśnie obszar zarządzania jest szczególnie istotny oraz zauważalny.

## 6. Uwarunkowania procesu sukcesji w różnych relacjach małego przedsiębiorstwa z otoczeniem

Dla każdej firmy przekazanie kontroli oznacza zagrożenie ciągłości. W takiej sytuacji duże znaczenie może mieć obecność i świadomość wśród osób zarządzających, kultury organizacyjnej. To ona bowiem, jest przejawem relacji zachodzących w organizacji oraz kodeksu zasad. W sytuacji tak trudnej jak wprowadzenie procesu sukcesji, właśnie kształt kultury organizacyjnej może wyznaczyć przebieg poszczególnych działań. Trzeba wiedzieć, że do sukcesu firmy w tym procesie może na pewno przyczynić się jasny podział ról [Dunin-Wąsowicz 2009, s. 6]. Wartości założyciela, splatające się z wartościami systemu rodzinnego, do którego należy, decydują o misji firmy, realizowanej strategii, a także o tym, w jaki sposób jej pracownicy komunikują się z klientami i kontrahentami. Można powiedzieć, że istotą skutecznej strategii jest wyraźne określenie tożsamości firmy bez względu na to, w jakim sektorze, branży, czy na jakim rynku działa przedsiębiorstwo. Dlatego w procesie przekazywania firmy niezbędne jest, by istotę dotychczas prowadzonego biznesu sprowadzić do wspólnego dla wszystkich członków firmy (mianowicie ustępującego wspólnie z następcą i kluczowymi pracownikami) mianownika, a mianowicie do misji. „Misja jest generalnym uzasadnieniem racji istnienia i rozwoju organizacji. Określa ona główne wartości, dla których organizacja została powołana, bądź, które realizuje przez swoją działalność” [Penc-Pietrzak 1998, s. 87]. To zadanie nabiera zasadniczego znaczenia w momencie, gdy mowa jest o kontynuacji działania przedsiębiorstwa rodzinnego pod innym kierownictwem. Kluczowa dla sukcesji spójność wartości musi znaleźć swoje odzwierciedlenie w misji firmy a oparcie i fundamenty wdrażania w zasadach wynikających z kultury organizacji. Z punktu widzenia skutecznej sukcesji opartej na przekazaniu wartości, ważna jest nie tylko umiejętna ich identyfikacja, lecz także właściwa interpretacja. Mając świadomość tego, że wartości leżą w głębokiej strukturze doświadczeń indywidualnych należy przyjąć, że każdy pracownik może mieć własną interpretację znaczeniową poszczególnych wartości. Wizjonerskie firmy, które budują długotrwały wizerunek swojej firmy w otoczeniu, definiują trzy główne wartości, z którymi w pełni się utożsamiają i które w pełni reprezentowane są zarówno w decyzjach strategicznych jak i w codziennej działalności operacyjnej firmy. Przygotowując się w ten sposób do przejścia firmy i dbając o odpowiednie stworzenie ram do kontynuacji kluczowych wartości firmy rozumianych i interpretowanych w różnych kontekstach spójnie przez właściciela firmy oraz jego następcę, zwiększają się szanse na wielopokoleniową i skuteczną sukcesję [Duma 2001].

## Bibliografia

- Allen R.F., Kraft C., Allen J., Certner B., The Organizational Unconscious, Human Resources Institute, Morristown, 1987.
- Aronson E., Człowiek- istota społeczna, Warszawa 1997.
- Barabasz A. *Zarządzanie emocjami-wyzwanie dla kadry kierowniczej*, Management Forum 2020, Nowoczesne Koncepcje i Metody Zarządzania Strategicznego.
- Bate P., The impact of organizational Culture AApproaches to Organization Problem –Solving, Organization Studium 1984, No. 5.
- Cohn M., Passing the Torch: Succession, Retirement, & Estate Plannining Family – Owned Business, McGraw – Hill, Inc, New York 1992, s.346. Duma D; Zarządzanie wartościami; Gazeta Wyborcza, 17/12/2001.
- Dzierżawski K., *Krótki kurs ekonomii praktycznej*, Zysk i S-ka, Poznań 2006.
- Frishkoff P.A., za: Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
- Hoffstede G., *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000.
- Jaques E., *The Changing Culture of a Factory*, London 1951.
- Jaffe D.T., *Working with ones you love: Conflict resolution and problem solving strategies for a successful business*, Berkeley, CA, Conari 1990, s.27-36 za: A. Winnicka-Popczyk, *Firma rodzinna w gospodarce rynkowej*, [w:] J. Jeżak ,W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
- Jeżak J., Popczyk W., Winnicka-Popczyk A., *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa 2004.
- Jonovic D.J., *Divorce-Family Business Style*, "Dynamic Business", Oct. 1984.
- Kadłubowska J., Sześć sekretów na sukces biznesu rodzinnego wg James'a Lea (prof. University of North Carolina), Biznes Rodzinny nr 5, maj 2006.
- Kosewski M., *Zarządzanie poprzez wartości*; Materiały Ogólnopolskiej Konferencji Kodeksu Wartości w Firmie, Warszawa 2008.
- Landes D.S., *Bleichoders and Rotschids:The problem of Continuity in the Family Business*, "Family Business Review", nr 6(1) 2000.
- Lewandowska A. *Identyfikacja kluczowych wartości jako istotny element konkurowania firm rodzinnych*, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu.
- Lloret J.T., *Od przedsiębiorstwa rodzinnego do rodziny przedsiębiorczej*, [www.biznesrodzinny.pl/02](http://www.biznesrodzinny.pl/02)
- Matejuk *Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (na przykładzie aglomeracji łódzkiej)* [w:] *Przedsiębiorczość: szansą na sukces rządu, gospodarki, przedsiębiorstw, społeczeństwa*, red. K. Piech, M. Kulikowski, Instytut Wiedzy, Warszawa.
- Ostrowska K., *Dwudziestu wspaniałych*, „Rzeczpospolita” nr 36/2008.
- Oblój, *Myśli o nowoczesnym biznesie*, Obraz Terytoria, Gdańsk 2003.
- Penc-Pietrzak I., *Strategie biznesu i marketingu*. Kraków: Profesjonalna Szkoła Biznesu, 1998.
- Piasecki B. (red.), *Ekonomika i zarządzanie firmą*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Łódź, 2001.
- Price Waterhouse Coopers Research Report 11 (2003), *Darling, please sign this form: a report on the practice of third party guarantees in New South Wales* (by Jenny Lovric and Jenni Millbank) Report 2003.
- Schein E., *Organisational Culture and Leadership*, San Francisco 1992.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Sułkowski Ł., *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, TNOiK, Toruń 2005.

- Sułkowski Ł., *Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym*, TNOiK, Toruń 2004.
- Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach*, Tonik- Łódź 2002.
- Surdej A., *Small- and Medium-Sized Enterprise Development in Poland after 1990*, December 2000.
- Targalski J., *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2003.
- Ukraina. *Poradnik dla przedsiębiorców*, PARP, Warszawa 2005.
- Tatarkiewicz W., *O filozofii i sztuce*, PWN, Warszawa 1986.
- Winnicka-Popczyk A., *Firma rodzinna w gospodarce rynkowej*, [w:] J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne, Funkcjonowanie i rozwój*, Difin 2004.
- Winnicka-Popczyk A., Popczyk W., *Główne czynniki rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych w gospodarce amerykańskiej*, [w:] J. Jeżak, W. Popczyk, A. Winnicka-Popczyk, *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin 2004.
- Żukowska J., *Polskie firmy rodzinne a kryzys*, Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu, Kolegium Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.

### **The role of organizational culture of small family businesses in the process of succession**

#### **Abstract**

The driving force behind the economy is the potential of family businesses. This is an area-specific models of organizational culture. It is also important risks of family businesses. The biggest problem is the next generation. Culture is the basis for identity of the company and clear sucession.

*Sławomir Konieczny, Marlena Prochorowicz*  
Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie

## Ocena realizacji programu SPO „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich”

### 1. Wprowadzenie

Przemiany ustrojowe zainicjowane w Polsce na początku lat dziewięćdziesiątych postawiły przed polską gospodarką – w tym także przed rolnictwem i wsią – nowe, bezprecedensowe wyzwania. Wiążą się one zarówno z obiektywną koniecznością głębokiej restrukturyzacji i modernizacji sektora rolnego, jak również z potrzebą poprawy spójności społeczno – ekonomicznej oraz niwelowania skutków zaniedbań cywilizacyjnych na obszarach wiejskich.

Polska, stając się członkiem Unii Europejskiej w dniu 1 maja 2004 roku, otrzymała możliwość korzystania z różnych form wsparcia rozwoju obszarów wiejskich, w tym sektora rolniczego.

Różnorodność pomocy, która była i jest dostępna w chwili obecnej, budzi wśród mieszkańców wsi wiele emocji. Z jednej strony – ogromne zainteresowanie nowymi możliwościami i nadzieja na poprawę sytuacji polskich rolników, z drugiej poczucie zagubienia potencjalnych beneficjentów w gąszczu działań oferowanych w poszczególnych programach i związanych z nimi procedur.

Proces dostosowywania polskiego sektora rolnego do członkostwa w UE ściśle wiąże się z unijną Wspólną Polityką Rolną, oraz zmianami, które w niej zachodzą. Z punktu widzenia przemian, jakie czekają nasze rolnictwo niezwykle ważnym staje się objaśnianie, na bieżąco, zasad funkcjonowania WPR oraz informowanie o przewidywanym wpływie członkostwa Polski w UE na polską gospodarkę żywnościową i poszczególne rynki<sup>1</sup>.

Finansowanie rozwoju gospodarczego ze źródeł zagranicznych nie jest zjawiskiem nowym w historii gospodarki światowej. Stanowi, bowiem cenne uzu-

---

<sup>1</sup> Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa (FAPA), *Integracja z Unią Europejską Konieczne dostosowania i spodziewane skutki w polskim rolnictwie*, Warszawa 2000, s. 6.

pełnienie budżetu państwa oraz zapewnia, dzięki współpracy z zagranicznymi ekspertami, przeniesienie na nowy grunt nowych metod produkcji, organizacji pracy, struktur funkcjonalnych itp.

Członkostwo Polski w Unii Europejskiej dało polskiemu rolnictwu nowe możliwości rozwoju poprzez kolejne Poakcesyjne Programy Pomocowe. Unia Europejska postawiła także nowe wyzwania przed polskimi rolnikami.

## 2. Sytuacja i miejsce polskiego rolnictwa

Jednym z problemów polskiego rolnictwa jest rozdrobnienie gospodarstw, a także niska specjalizacja produkcji. Prawdą jest, że pod wieloma względami polskie rolnictwo dzieli wielki dystans od rolnictwa w Unii Europejskiej. Niekiedy jednak są to różnice korzystne. Znacznie niższa wydajność, która jest wynikiem mniejszego uprzemysłowienia rolnictwa, stanowi jednocześnie atut. Stanowi, bowiem podstawę do produkcji wysokiej jakości zdrowotnej żywności. Bezpośredni wpływ ma na nią także duży stopień czystości środowiska na znacznej części obszarów wiejskich. Na pewno polski krajobraz wiejski jest jednym z najbardziej naturalnych w Europie. Stanowi dobre warunki do produkcji rolnej metodami ekologicznymi.

Jednak podstawowym problemem rolnictwa i polskiej wsi jest niska dochodowość i wysokie bezrobocie. Trudności budżetowe i potrzeby w wielu dziedzinach poza rolnictwem, są przyczyną tego, że pomoc dla rolników w Polsce jest dużo niższa, niż w innych krajach. W warunkach światowej tendencji do obniżania cen produktów rolnych i żywnościowych, brak porównywalnej pomocy zmniejsza możliwości konkurencji ze strony polskiego rolnictwa.

Oznacza to, że przyjmując obserwowane trendy wzrostowe trzeba będzie 25–30 lat, aby system ekonomiczny naszego kraju dostosował się pod względem dobrobytu do przeciętnego poziomu krajów członkowskich<sup>2</sup>.

Powszechnie wiadomo, że rolnictwo najtrudniej dostosować do wymogów integracji z państwami członkowskimi Unii Europejskiej. Niektórzy twierdzą, że prace dostosowawcze w sektorze rolnym stanowią 40% ogółu niezbędnych przedsięwzięć, jakie należy wykonać w Polsce. Wynika to głównie z faktu, że sektor ten jest wyjątkowo zaniedbany, tradycyjny i wrażliwy. Wymaga, więc szczególnego traktowania i wsparcia<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Spychalski G., Będzik B., *Unia Europejska. Konsekwencje integracji europejskiej dla rolnictwa zachodniopomorskiego*, Szczecin 2001.

<sup>3</sup> Pałasz L., *Uwarunkowania dostosowawcze rolnictwa polskiego do wymogów Unii Europejskiej. Agrobiznes – problemy negocjacji z Unią Europejską*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001, s. 25.

Richard Baldwin w swoim raporcie podkreślił, że kraje Europy Środkowo-wschodniej są zbyt biedne, zbyt ludne i zbyt rolnicze. Niewątpliwie stwierdzenia te są prawdziwe dla Polski. Na wsi mieszka, bowiem 14,7 mln osób, co stanowi 38% ogółu Polaków. Przeludnienie wsi sprawia, że nie ma możliwości wykorzystania tych zasobów pracy. Świadczy o tym fakt, że liczba gospodarstw na wsi szacowana jest na 4,1 mln, z czego 2 mln to gospodarstwa rolne. Jedynie dla 10% gospodarstw rolnych jedynym źródłem utrzymania jest rolnictwo. Dochody z działalności rolniczej mają decydujące znaczenie dla ok. 800 tys. gospodarstw rolnych, w pozostałych gospodarstwach o liczbie ok. 1,2 mln są uzupełnieniem dochodów uzyskiwanych z innych źródeł. Co siódma rodzina na wsi utrzymuje się ze świadczeń socjalnych, rent i emerytur, tj. 43% ogółu bezrobotnych otrzymujących zasiłki to ludność wiejska. Bezrobocie ukryte w gospodarstwach indywidualnych szacuje się na ok. 600–700 tys. osób. Jedynie 3% mieszkańców wsi posiada wykształcenie średnie ogólnokształcące, a 39,2% zawodowe. Wyższym wykształceniem na wsi legitymuje się zaledwie 1,9% ogółu ludności<sup>4</sup>.

Pod względem powierzchni, na 27 krajów Polska zajmuje szóste miejsce w Unii Europejskiej, z udziałem 7,1%. Natomiast udział ludności wynosi 7,7%, co daje także szóste miejsce w klasyfikacji<sup>5</sup>.

Na podstawie dostępnych danych można stwierdzić, iż całkowita powierzchnia użytków rolnych w Polsce na przestrzeni lat 2003-2007 zwiększyła się o 0,05%. Największy wzrost powierzchni użytków rolnych zaobserwowano w województwie lubelskim, gdzie powierzchnia użytków rolnych wzrosła o 139,3 tys. ha, co stanowiło 9,72% wszystkich użytków rolnych województwa w roku 2003, oraz w województwie mazowieckim, gdzie powierzchnia użytków rolnych wzrosła o 175,3 tys. ha, co stanowiło 8,68 % wszystkich użytków rolnych województwa w roku 2003. Natomiast zmniejszenie powierzchni użytków rolnych nastąpiło głównie w województwie warmińsko-mazurskim, gdzie powierzchnia użytków rolnych zmniejszyła się, o 168,5 tys. ha, co stanowiło 14,32% wszystkich użytków rolnych województwa w roku 2003, oraz województwie zachodniopomorskim, gdzie powierzchnia użytków rolnych zmniejszyła się, o 98 tys. ha, co stanowiło 9,13% wszystkich użytków rolnych województwa w roku 2003. Najbardziej stabilną sytuację pod względem zmiany powierzchni użytków rolnych odnotowano w województwie kujawsko-pomorskim (wzrost powierzchni użytków rolnych o 11,9 tys. ha stanowił 1,14% wszystkich użytków rolnych województwa w roku 2003) i w województwie lubuskim (wzrost powierzchni użytków rolnych o 7,4 tys. ha stanowił 1,55% wszystkich użytków rolnych województwa w roku 2003).

<sup>4</sup> Tendera-Właszczuk H, *Rozszerzenie Unii Europejskiej na Wschód. Polska na tle innych krajów*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2001r, s. 175.

<sup>5</sup> GUS, *Rocznik Statystyczny Rolnictwa i obszarów wiejskich*, Warszawa 2008.

Najistotniejszym czynnikiem funkcjonowania gospodarstwa rodzinnego i życia rodziny rolniczej jest powierzchnia gospodarstwa. Rolnicy widzą silną potrzebę powiększania własnych gospodarstw. Zdają sobie sprawę, że tylko gospodarstwa duże, o wysokiej skali produkcji będą mogły utrzymać się na rynku. Jest to fakt pozytywny, potwierdzający tezę o słuszności podjętej strategii rozwoju obszarów wiejskich<sup>6</sup>.

Analizując problemy wsi i rolnictwa, nasuwa się uwaga, że dla ich rozwoju niezbędne jest doskonalenie krzewienia wiedzy i jakości kapitału ludzkiego. Na wsi zamieszkuje ok. 38% ludności Polski. W sumie jest to znaczny potencjał ludzki, o kiepskim wykorzystaniu intelektualnym. Rolnictwo, łowiectwo i leśnictwo zatrudnia ok. jednej czwartej pracujących, a wytwarza tylko ok. 3% wartości dodanej. W ten sposób wydajność zatrudnionych w rolnictwie, w stosunku do przeciętnej w kraju, spadła 8-krotnie. Są więc znaczne rezerwy produkcyjne w zakresie czynnika ludzkiego, a ich lepsze wykorzystanie może znacznie przyczynić się do rozwoju obszarów wiejskich. Przemiany zachodzące na wsi, zwłaszcza po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej, poważnie zależą od samych mieszkańców wsi, ich aktywności i wykształcenia. Tymczasem stan kapitału ludzkiego na obszarach wiejskich nie jest zadowalający, tak samo jak infrastruktura społeczno-techniczna, która uniemożliwia aktywne i skuteczne działanie.

Obecnie rolnictwo wymaga coraz więcej naukowej wiedzy, szczególnie rolnictwo nowoczesne, które jest wysoce „wiedzołonne”. Te nowe tendencje w rolnictwie zwiększają zapotrzebowanie na wiedzę oraz umiejętności jej wykorzystania. Tymczasem w znacznej części gospodarstw rolniczych stwierdza się tzw. „lukę wiedzy”. Producenci rolni chcąc rozwijać swoją działalność, w atmosferze dużej konkurencji, muszą wytwarzać żywność taniej i wyższej jakości, a do tego potrzebna jest wiedza<sup>7</sup>.

Prowadzenie rozwojowego, o wysokiej produkcji, gospodarstwa rodzinnego nie jest możliwe bez ciągłego pogłębiania zdobytej wiedzy z zakresu rolnictwa oraz zdobywania nowej z zakresu ekonomiki produkcji, marketingu, finansowości, itp. Gospodarstwa, które chcą być konkurencyjne na rynku, muszą być kierowane przez ludzi specjalistycznie wykształconych<sup>8</sup>.

Ludność rolnicza Polski w 2000 roku to wielkość stanowiąca 19,0% ogółu ludności kraju. W 2005 wielkość ta zmniejszyła się do poziomu 16,7% udziału w ogólnej wielkości. Dla porównania, ludność rolnicza Unii Europejskiej stano-

---

<sup>6</sup> Mickiewicz B. *Agrobiznes-problemy negocjacji z Unią Europejską. Szanse rozwoju gospodarstw rodzinnych w Polsce północnej w opinii rolników*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001, s. 151.

<sup>7</sup> Pałasz L.: *Agrarius*, Biuletyn informacyjny Akademii Rolniczej w Szczecinie, dwumiesięcznik, wrzesień/październik 7-8/167-168/2008, s. 35.

<sup>8</sup> Mickiewicz B., *Agrobiznes-problemy negocjacji z Unią Europejską, Szanse rozwoju gospodarstw rodzinnych w Polsce północnej w opinii rolników*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 2001, s. 151.



wi 5,35% ogółu ludności. Jednocześnie ludność aktywna zawodowo w rolnictwie w Polsce stanowi 10,1% ogółu ludności, natomiast w Unii Europejskiej zaledwie 2,7%. Pod względem ekonomicznym jest to sytuacja niekorzystna, gdyż jeden rolnik w Polsce wytwarza żywność tylko dla 10, 5 mieszkańców, a unijny dla 40<sup>9</sup>.

Rolnictwo polskie wymaga głębokich zmian strukturalnych zarówno w zakresie samej produkcji rolnej, jak i wielkości gospodarstw, struktur demograficznych, przestrzennych, infrastruktury instytucjonalnej, a także mentalności samych producentów rolnych<sup>10</sup>.

Nadal pogarszają się rynkowe uwarunkowania produkcji rolniczej. w październiku wyrównany wskaźnik koniunktury w rolnictwie zmalał o kolejne 0,4 punkty procentowe (p.p) i osiągnął najniższy poziom w ciągu ostatnich 6 miesięcy (98,6). W porównaniu z październikiem 2007 r. SWKR był aż o 2,6 p.p. niższy. Wpłynął na to przede wszystkim spadek wyrównanego wskaźnika nożyc cen do zaledwie 97,4 punktów, gdy w analogicznym miesiącu przed rokiem wynosił 102,4 punktu. Tak głęboki spadek wyrównanego wskaźnika nożyc cen ma swoją przyczynę w utrzymywaniu się spadkowych tendencji cen podstawowych surowców rolniczych w sytuacji dynamicznie rosnących cen detalicznych środków produkcji<sup>11</sup>.

Ceny żywności (bez napojów bezalkoholowych), po sezonowym spadku w okresie czerwiec-sierpień br. o 3,6%, we wrześniu wzrosły o 0,6%. Wzrost ten był dużo mniejszy, niż przed rokiem (2,6%).

Od grudnia 2007 r. do września 2008 r. łączne ceny żywności i napojów bezalkoholowych zwiększyły się o 0,8%, wobec 4,1% w analogicznym okresie przed rokiem. Ceny pieczywa i produktów zbożowych wzrosły średnio o 6,2%, w tym ryżu o 32,5%, makaronów o 8,6%, a pieczywa o 5,6%. Ceny mięsa i jego przetworów podniosły się o 6%, w tym mięsa wieprzowego o 9%. Ryby i przetwory rybne podrożały średnio o 1,8%, a tłuszcze jadalne o 1,7%, w tym oleje o 18,15%, tłuszcze wieprzowe o 15,9%, przy spadku cen masła o 13,4%. Zmalały ceny owoców (o 18,2%), warzyw (o 15,3%), cukru (o 12,4%) oraz artykułów mleczarskich (o 0,5%), w tym serów dojrzewających o 9,7%<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Pałasz L. *Agrobiznes-problemy negocjacji z Unią Europejską, Uwarunkowania dostosowania rolnictwa polskiego do wymogów Unii Europejskiej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001, s. 26.

<sup>10</sup> Mickiewicz B., *Agrobiznes-problemy negocjacji z Unią Europejską, Szanse rozwoju gospodarstw rodzinnych w Polsce północnej w opinii rolników*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń, 2001, s. 145.

<sup>11</sup> Seremak-Bulge J., *Koniunktura w rolnictwie*, Rynek Rolny, listopad 2008, s. 3.

<sup>12</sup> Świetlik K., *Rynek żywnościowy*, Rynek Rolny, listopad 2008, s. 71.

### 3. Realizacja Sektorowego Programu Operacyjnego Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich

W pierwszej połowie 2007 roku zakończył się proces podpisywania umów dotyczących wniosków złożonych w trakcie podstawowego naboru. Według stanu na 30 czerwca 2007 roku liczba podpisanych umów wynosiła 45 797, natomiast kwota przyznanego dofinansowania 5 538 mln zł.

Do 30 czerwca 2007 roku Agencja dokonała 41 262 płatności w łącznej wysokości 3 478,3 mln zł, co stanowiło 63% wykorzystania dostępnego limitu finansowego dla działań wdrażanych przez ARiMR. Był to najwyższy wskaźnik wśród programów operacyjnych realizowanych w ramach Narodowego Planu Rozwoju na lata 2004-2006<sup>13</sup>.

Limit finansowy dla Działania 1.1 wynosił 614,3 mln euro, w tym 330,8 mln euro ze środków UE oraz 283,5 mln euro z krajowych środków publicznych<sup>13</sup>. Stanowi to 34,45 całego budżetu Programu.

Najwięcej wniosków złożono w województwach: mazowieckim (4 770 na łączną kwotę 456,4 mln zł), lubelskim (3 612 – 291,4 mln zł) i wielkopolskim (3 489 – 484,1 mln zł), najmniej natomiast w: lubuskim (343 – 54,6 mln zł), śląskim (668 – 77,4 mln zł) i zachodniopomorskim (671 – 103,2 mln zł)<sup>14</sup>.

Do dnia 31.12.2008 r. najwięcej wniosków złożono w województwie mazowieckim, gdzie liczba ta wzrosła do 6 578, na łączną kwotę płatności 364,4 mln zł. Drugie miejsce zajęło województwo wielkopolskie z liczbą 5 581 złożonych wniosków, co dało kwotę płatności w wysokości 374,1 mln zł. Ostatecznie na trzecim miejscu zakwalifikowało się województwo lubelskie z 4 548 wnioskami na kwotę płatności wynoszącą 233,1 mln zł. Najmniej złożonych wniosków zanotowano w województwie lubuskim, w liczbie 716, na którą kwota płatności wyniosła 40,5 mln zł.

Według stanu na 31.12.2008r. liczba podpisanych umów wyniosła 42 582 na łączną kwotę dofinansowania w wysokości 2 409,3 mln zł.

„Powyższe umowy dotyczyły 18 757 beneficjentów, którymi są głównie osoby fizyczne (96,5%). Znaczny odsetek beneficjentów Działania 1.1 (18,7) stanowią osoby, które wcześniej korzystały ze wsparcia w ramach Programu SAPARD.

<sup>13</sup> Rozporządzenie ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dn.11.04.2007 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie Uzupełnienia SPO „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich, 2004-2006”

<sup>14</sup> Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa ARiMR – trzy lata po akcesji. Warszawa 2007, s. 70.

W ramach Działania 1.2. „*Ułatwianie startu młodym rolnikom*” podpisane umowy dotyczyły przede wszystkim projektów realizowanych w gospodarstwach, w których głównym kierunkiem produkcji jest chów bydła mlecznego (23,5 % gospodarstw) oraz uprawa zbóż (21,3%)<sup>15</sup>.

Największe kwoty pomocy wnioskowanej i przyznanej przypadły na następujące województwa w kolejności od ilości zawartych umów: mazowieckie, wielkopolskie i lubelskie. W pierwszym z nich złożone zostały 3 040 wnioski, na które przypadło dofinansowanie w kwocie 117,4 mln zł. Województwo wielkopolskie wykorzystało kwotę dofinansowania: 92,2 mln zł, z łączną liczbą wniosków wynoszącą 2 564. Na trzecim miejscu pod względem ilości złożonych wniosków, oraz wykorzystanej pomocy wypadło województwo lubelskie: 2 087, co złożyło się na dofinansowanie w kwocie 77,3 mln zł.

Najmniej, bo 307 wniosków złożono w województwie lubuskim, z kwotą dofinansowania, która wyniosła zaledwie 11 mln zł. Nieco więcej, bo 424 wnioski przypadły na województwo śląskie, gdzie kwota płatności wyniosła 16,5 mln zł. Natomiast na województwo podkarpackie, gdzie złożono o 101 wniosków więcej, niż w poprzednim województwie, tj. 525, przypadła kwota płatności w wysokości 18,6 mln zł. Dla Działania 1.2 łącznie w kraju złożono 18 858 wniosków, w ramach których kwota wnioskowanej pomocy przekroczyła limit środków dla tego działania i wyniosła 942,9 mln zł.

Całkowity limit środków przeznaczonych na Działanie 1.5 „*Poprawa przetwórstwa i marketingu artykułów rolnych w ramach SPO – „Restrukturyzacja i Modernizacja Sektora Żywnościowego oraz Rozwój Obszarów Wiejskich*” to kwota 1 870,3 mln zł.

Najwięcej, bo 341 wniosków złożono w województwie wielkopolskim, na łączną kwotę płatności w wysokości 220,7 mln zł. 218 umów podpisano w województwie mazowieckim, z kwotą pomocy w wysokości 261,1 mln zł, oraz w województwie łódzkim, gdzie przyznano 114,9 mln zł płatności na 140 złożonych wniosków. Największa natomiast kwota płatności przypadła na województwo mazowieckie i wyniosła 261,1 mln zł.

Najmniej wniosków złożono w województwie lubuskim, tylko 39, co dało kwotę płatności w wysokości 26,4 mln zł. Zaraz za nim uplasowało się województwo zachodniopomorskie, z liczbą 40 wniosków, na łączną kwotę 22,8 mln zł. Niewiele więcej, tj. 42 wnioski złożono w województwie świętokrzyskim, przyznając jednocześnie 43,0 mln zł płatności.

Działanie 2.1. Przywracanie potencjału produkcji leśnej zniszczonego naturalną katastrofą i/lub pożarem oraz wprowadzenie odpowiednich instrumentów zapobiegawczych ma na celu przywrócenie potencjału produkcji leśnej na terenach leśnych uszkodzonych w wyniku klęsk żywiołowych lub pożarów. Reali-

<sup>15</sup> Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa ARiMR – trzy lata po akcesji. Warszawa 2007, s. 71.

zowane jeste poprzez projekty związane z odbudową funkcji gospodarczych, ekologicznych i społecznych lasów oraz wprowadzeniem odpowiednich instrumentów zapobiegawczych powstawaniu szkód w przyszłości.

Działanie realizowane jest na obszarach zniszczonych huraganem, który miał miejsce dnia 4 lipca 2002 r., a w przypadku wystąpienia w okresie realizacji Programu klęsk żywiołowych na innych obszarach kraju, także na terenach nimi objętych<sup>16</sup>. Jest to działanie dodatkowe, które włączono ze względu na zakres interwencji przewidziany w przepisach prawa Unii Europejskiej oraz okoliczności związanych z klęską huraganu na terenie Puszczy Piskiej.

Największe zainteresowanie tym Programem wykazało województwo warmińsko-mazurskie, które obok opolskiego i lubuskiego jako jedyne skorzystały z takiego rodzaju dofinansowania. W województwie warmińsko-mazurskim złożono 53 wnioski na łączną kwotę płatności w wysokości 44, 8 mln zł. W województwie lubuskim na dwa złożone wnioski, udzielono dofinansowania w kwocie 5,7 mln zł. W ostatnim, opolskim województwie złożono również dwa wnioski, z najniższą kwotą dofinansowania w ramach tego Programu, która 1,0 mln zł.

Według stanu na 30 czerwca 2007 roku liczba umów zawartych z beneficjentami Działania 2.4 „*Różnicowanie działalności rolniczej i zbliżonej do rolniczej w celu zapewnienia różnorodności działań lub alternatywnych źródeł dochodów*” wynosiła 4 286 na łączną kwotę pomocy 310, 5 mln zł, co stanowiło pełne wykorzystanie dostępnego limitu finansowego. Relatywnie dużą grupę beneficjentów, tj. ok. 17% stanowiły osoby, które skorzystały wcześniej ze wsparcia w ramach programu SAPARD. Niemal wszyscy beneficjenci Działania 2.4., tj. 98,2 są osobami fizycznymi.

Warto podkreślić, iż beneficjentami omawianego Działania mogły być osoby fizyczne (rolnicy – samoistni lub zależni posiadacze gospodarstw rolnych oraz domownicy lub małżonkowie rolników w rozumieniu przepisów o ubezpieczeniu społecznym rolników), a także osoby prawne – podmioty wpisane do rejestru przedsiębiorców w Krajowym Rejestrze Sądowym, których celem zgodnie z wpisem do tego rejestru jest prowadzenie działalności rolniczej, z wykorzystaniem gospodarstwa rolnego stanowiącego ich własność<sup>17</sup>.

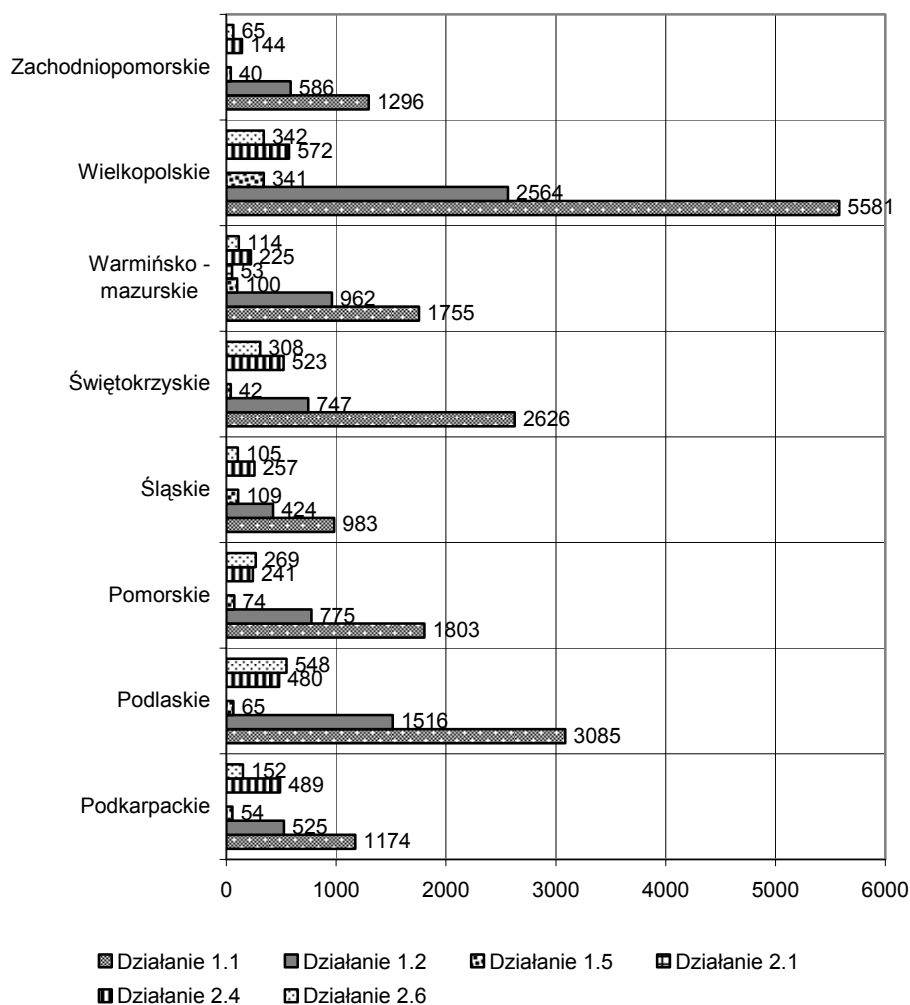
Na podstawie danych sporządzonych w Departamencie analiz i Sprawozdawczości ARiMR w dniu 16.01.2009, od uruchomienia Programu do dnia 31.12.2008, łącznie złożono 7 170 wniosków. Kwota wnioskowanej pomocy wyniosła 524, 8 mln zł, co nie przełożyło się na kwotę płatności, która z kolei zamknęła się w wysokości 279,2 mln zł. Szacowany limit środków przewidziany

<sup>16</sup> Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Sektorowy Program Operacyjny Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich, 2004 -2006, Warszawa, grudzień 2004, s 107.

<sup>17</sup> Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa ARiMR – trzy lata po akcesji. Warszawa 2007, s. 91.

dla tego działania, wdrażany przez ARiMR w latach 2004–2006, to pomoc w wysokości 307,8 mln zł.

**Rysunek 1.** Liczba złożonych wniosków w wybranych województwach



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ARiMR

W ramach województw, najbardziej z pomocy skorzystało województwo lubelskie, gdzie kwota dofinansowania to wysokość 49,0 mln zł. Tam również złożono najwięcej wniosków, tj. 1 273. Drugim województwem w kolejności, gdzie również zaangażowanie w Działanie było dosyć wysokie, okazało się wo-

jewództwo mazowieckie, z 768 wnioskami i kwotą dofinansowania w wysokości 33, 5 mln zł.

Trzecim województwem w tej kategorii, było województwo małopolskie, dla którego przyznana została pomoc w wysokości 31, 8 mln zł, na 724 wnioski. Najmniejszą aktywnością w realizacji Programu wykazali się beneficjenci województwa lubuskiego, gdzie kwota płatności zamknęła się w wysokości zaledwie 2, 7 mln zł, na 100 wniosków. Niewiele więcej płatności przelano na konta beneficjentów w województwie zachodniopomorskim, tj. 4,4 mln zł, na 144 wnioski.

Według stanu na 30 czerwca 2007 roku liczba zawartych umów z beneficjentami Działania 2.6. „*Rozwój i ulepszanie infrastruktury technicznej związanej z rolnictwem*” wyniosła 3 555, na łączną kwotę dofinansowania 165,4 mln zł, co oznacza pełne wykorzystanie dostępnego limitu finansowego. w tym samym okresie Agencja zrealizowała 2 362 płatności w łącznej wysokości 80,8 mln zł, tj. ok. 50% przyznanej kwoty pomocy.

Warto podkreślić, iż niemal wszyscy beneficjenci Działania 2.6 (98%) są osobami fizycznymi. Jednocześnie relatywnie dużą grupę beneficjentów, tj. ok. 23% stanowią osoby, które skorzystały wcześniej ze wsparcia w ramach Programu SAPARD<sup>18</sup>.

Według danych źródłowych Systemu Informacji Zarządczej ARiMR, sporządzonych, w dn. 16.01.2009r., wynika, że od uruchomienia Programu do dnia 31.12.2008r. łącznie w kraju złożono 4 953 wnioski. Limit środków przeznaczony na to działanie to kwota 157, 4 mln zł, natomiast kwota płatności wyniosła 146,1 mln zł. Najpełniej z programu skorzystało województwo mazowieckie, gdzie kwota płatności wyniosła 28,3 mln zł, a liczba wniosków złożonych to 693. Nieco mniej, bo 19,6 mln zł płatności otrzymało województwo wielkopolskie, gdzie złożono 342 wnioski.

Najwięcej wniosków złożono w województwie lubelskim, liczba ta wyniosła 941. Jednak kwota płatności nie była zasadniczo proporcjonalna do kwoty uzyskanej płatności, bo wyniosła zaledwie 18,0 mln zł. Najmniej z dofinansowania skorzystało województwo lubuskie, gdzie kwota płatności wyniosła 2,3 mln zł, na 53 wnioski. Na drugim miejscu w tym przedziale znalazło się województwo śląskie z kwotą płatności w wysokości 2,90 mln zł, na 105 wniosków. Nieco więcej, bo 2,91mln zł płatności przypadło dla województwa dolnośląskiego, gdzie złożono 93 wnioski.

---

<sup>18</sup> Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, ARiMR – trzy lata po akcesji, Warszawa 2007r., s. 96.

#### 4. Podsumowanie

Polskie rolnictwo charakteryzuje się rozdrobnioną strukturą agrarną, przerośniętym zatrudnieniem, słabym poziomem wykształcenia producentów rolnych i słabo rozwiniętymi powiązaniami rynkowymi.

Od początku lat dziewięćdziesiątych, wraz z otwarciem i liberalizacją polskiej gospodarki, polscy producenci żywności wystawieni są na wzmożoną konkurencję. Przystąpienie Rzeczypospolitej Polskiej do Unii Europejskiej i włączenie sektora żywnościowego do Jednolitego Rynku Unii Europejskiej rozszerzy możliwości zbytu polskich produktów, lecz jednocześnie zaostrzy konkurencję. Pozycję polskich gospodarstw osłabiać będzie niepełne, w dniu przystąpienia Rzeczypospolitej Polskiej do Unii Europejskiej, dostosowanie podmiotów do niektórych wymagań związanych z jakością i bezpieczeństwem żywności oraz związana z tym konieczność podejmowania inwestycji. Zobowiązania Unii Europejskiej w ramach Światowej Organizacji Handlu (WTO) oraz spodziewany kierunek reformy WPR spowodują szersze otwarcie rynku Unii Europejskiej na rynki światowe, co wymusi konieczność wzmocnienia konkurencyjności gospodarstw europejskich, w tym także polskich. Niewystarczające wsparcie tego sektora w pierwszych latach po przystąpieniu Rzeczypospolitej Polskiej do Unii Europejskiej stwarza zagrożenie wypadnięcia z rynku słabszych i niedostosowanych podmiotów, co w krótkim czasie może spowodować zwiększenie skali bezrobocia jawnego i ukrytego na obszarach wiejskich.

Zasadniczym warunkiem funkcjonowania gospodarstw rolnych na Jednolitym Rynku Unii Europejskiej jest dostosowanie warunków produkcji do wymagań zapewniających bezpieczeństwo żywności. Dlatego też inwestycje zmierzające do poprawy standardów higienicznych, sanitarnych i jakościowych w produkcji żywności, a także działania nakierowane na ochronę środowiska i poprawę warunków utrzymania zwierząt stanowią priorytetowy obszar Programu.

Ponadto polski sektor rolny stoi wobec nowego problemu przeorientowania producentów w kierunku jakości i dostosowań do zmiennych i stale rosnących wymagań rynku. Dostosowanie oferty produkcji rolnej – z punktu widzenia jej asortymentu i jakości – do potrzeb rynku, stanowi warunek konieczny poprawy konkurencyjności gospodarki żywnościowej.

Wymienione wyżej elementy decydują o tym, że konkurencyjność polskiego rolnictwa, w ścisłym powiązaniu z konkurencyjnością przemysłu rolno-spożywczego, powinna stanowić główny cel polityki w okresie najbliższych lat.

Programy przedakcesyjne, zapoczątkowały zmiany, jakie są konieczne w polskim rolnictwie, aby można było mówić o stopniowym niwelowaniu różnic między rolnictwem Polski i Unii Europejskiej.

Należy jednak podkreślić, że te zmiany nie nastąpią od razu. Restrukturyzacja polskiego rolnictwa, ze względu na duże różnice w porównaniu z rolnictwem UE, może trwać kilka lat. Przy zaangażowaniu wszelkich sił i środków, polscy rolnicy mają jednak szansę konkurować z zachodnimi farmerami.

## Literatura

- Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, *ARiMR - trzy lata po akcesji*. Warszawa 2007.
- Agencja Rynku Rolnego, Agencja Rynku Rolnego – agencją płatniczą, informator, Warszawa, wrzesień 2008.
- Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa (FAPA), Integracja z Unią Europejską. Konieczne dostosowania i spodziewane skutki w polskim rolnictwie, Warszawa 2000.
- GUS, Rocznik Statystyczny Rolnictwa i obszarów wiejskich, Warszawa 2008.
- Mickiewicz B., Szanse rozwoju gospodarstw rodzinnych w Polsce północnej w opinii rolników. Agrobiznes – problemy negocjacji z Unią Europejską, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001.
- Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi oraz Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa, *Biuletyn informacyjny*, Warszawa 2007/4.
- Spychalski G., Będzik B., Unia Europejska. Konsekwencje integracji europejskiej dla rolnictwa zachodniopomorskiego, Szczecin 2001.
- Pałasz L.: *Agrarius, Biuletyn informacyjny Akademii Rolniczej w Szczecinie*, dwumiesięcznik, wrzesień/październik 7-8/167-168/2008.
- Pałasz L. Uwarunkowania dostosowawcze rolnictwa polskiego do wymogów Unii Europejskiej, Agrobiznes – problemy negocjacji z Unią Europejską, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2001.
- Rozporządzenie ministra Rolnictwa i Rozwoju Wsi z dn.11.04.2007 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie Uzupełnienia SPO „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich, 2004-2006”.
- Seremak-Bulge J., *Koniunktura w rolnictwie*, Rynek Rolny, listopad 2008.
- Tendera – Właszczuk H., Rozszerzenie Unii Europejskiej na Wschód. Polska na tle innych krajów, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2001.

### **Estimate of realization of the “Restructuring and modernization of food sector and development of country area” program**

#### Summary

In article perform estimate of realization of the „ Restructuring and modernization of food sector and development of country area” program. It present general situation and place of polish agriculture on background of the EU agriculture. It analyze number of applications by farm workers of about extra funding in individual provinces in Poland. Activity of farm workers has been evaluated in forestalling about means in individual operations of program.

**Keywords:** extra funding in agriculture, restructuring, EU programs for agriculture.



PREZENTACJA WYNIKÓW ANALIZ  
W ZAKRESIE BADAŃ REALIZOWANYCH  
W RAMACH PROJEKTU „ETM – EVERY  
TRAINEE MATTERS” PROGRAMU  
EUROPEJSKIEGO „LIFE LONG LEARNING  
PROGRAMME”



*Ivan Shotlekov, Mariyana Ilieva*  
*Katya Stefanova, Beka Koen*  
NGO Future, Bulgaria

## Questionnaire of training needs and expectations of trainers and teachers – data analysis<sup>1</sup>

### 1. Introduction

ICT is everywhere in our contemporary society and it has penetrated into almost all forms of human interaction. Its presence and usage have brought about changes of paradigms in communicative behaviour, above all in the spheres of business and administration, and governments in Europe and beyond have become increasingly aware of the need to provide education and training to meet the challenges and opportunities which the global economy, fuelled by developments in ICT, presents.

The use of computers in teaching in universities and schools dates back to the 1960s, but it was not until the late 1970s that computers became accessible to a wider audience. By the mid-1980s computers were in widespread use in European schools. Nowadays it is appropriate to talk about Information and Communications Technology (ICT) in education thereby emphasising the important role that computers play in enabling teachers and students to communicate with one another across the globe.

The new technologies are breaking down borders and barriers at a faster rate than it is possible in physical terms. Thanks to the WWW, access to authentic

---

<sup>1</sup> This project has been funded by the European Commission (LLP-Leonardo da Vinci Programme). The contents of this publication and related ones express only the views of the author, and under no circumstances will the European Commission be held responsible for them.

PROJECT PARTNERS : Expert Ones SA International TEFL Certificate Instituto Europeo  
Lenguas Modernas GIP – FCIP DE BOURGOGNE Future NGO CVT – SVIE, SWSPiZ –  
Academy of Management in Lodz.

materials has never been easier; vast resources and an exhaustive range of materials are available in all languages of the European Union and beyond, ready for immediate exploitation.

With regard to pedagogy and methodology, research has shown that a „shift of paradigm” is necessary in teacher/learner roles. Co-operative, collaborative procedures are called for to harness the wide range of possibilities the new media offer. Teachers are called upon to abandon traditional roles and act more as guides and mentors, exploring the new media themselves as learners and thus acting as role models for their learners.

However, the use and deployment of ICT in the teaching practice is far from satisfactory, as ICT resources are traditionally reserved for “(computer) science” subjects, and rarely assigned to other subjects. A general lack of appropriate training of the teachers in meaningful uses of ICT tends to strengthen this trend. Although increasing use is being made of ICT for content research and immediate communication needs, at present, not enough attention is being devoted to questions of how the new media can systematically aid the educational process.

In other words, it can be said that the positive potential of ICT in education and training has been recognised, the technology and materials are available, but ongoing training is essential in order to benefit from the rich learning environment which ICT and the Internet offer for trainers and trainees. Therefore the efforts of many researchers and educational centres around Europe have been devoted to developing specialised „Train the trainer” materials, aiming at acquainting lecturers and teachers with the basics of the e-learning methodology.

The project „Every trainee matters”, supported under the Life Long Learning Programme also aims at helping trainers in their new role of guides and mentors within various electronic educational courses thus meeting one of the main objectives stipulated by the Copenhagen Process and the Helsinki Communiqué of December 2006 of high quality of vocational education and training (VET).

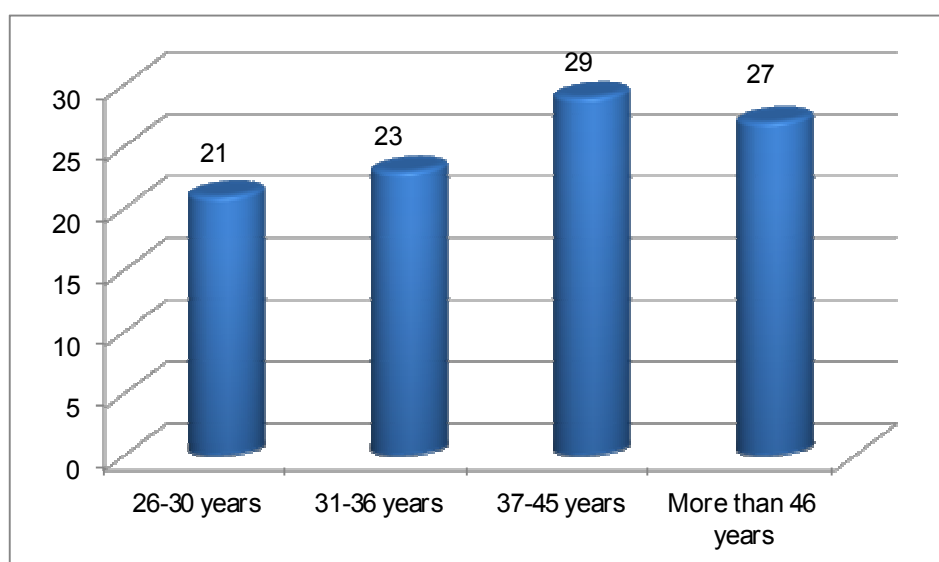
## 2. The questionnaire and its analysis

Having to develop a specialised course dedicated to the topic of e-learning especially addressed to teachers and trainers, the project partnership took time from the duration of the project for clearing out the portrait of the potential user of the course to be developed. The portrait features were elicited by means of a questionnaire of training needs and expectations of trainers and teachers, administered to a total of 146 respondents from the six countries of the partnership, namely Greece (24), Poland (18), Bulgaria (17), Spain (12), Czech Republic (33) and France (42). They were representatives of the following institutions: ExpertOnes SA and CVT – SVIE, SWSPiZ, NGO Future, Instituto Europeo De Lun-

guas Modernas S.L., International TEFL Certificate and GIP-FCIP DE BOURGOGNE, respectively. The questionnaire contained 22 questions, organized in 3 sections: Statistical data; Identification of knowledge and skills related to e-learning; Needs and expectations.

The quantitative analysis of the questionnaires showed that the potential user of the „Train the trainer” course in e-learning is going to be a teacher (trainer), belonging to the following four different age groups: 26–30 years, 31–36 years, 37–45 years, and more than 46 years, in almost the same percentage, as seen in Fig. 1.

**Figure 1.** Respondents' age



*Source:* own work.

The level of qualification of the potential users is quite high - most of the respondents have a Master's degree (Fig. 2). The availability of Doctors of Philosophy (PhD) and people with even higher qualification degrees imposes the development of an extremely high quality training material as well as selection of highly qualified trainers for the „Train the trainer” course in e-learning.

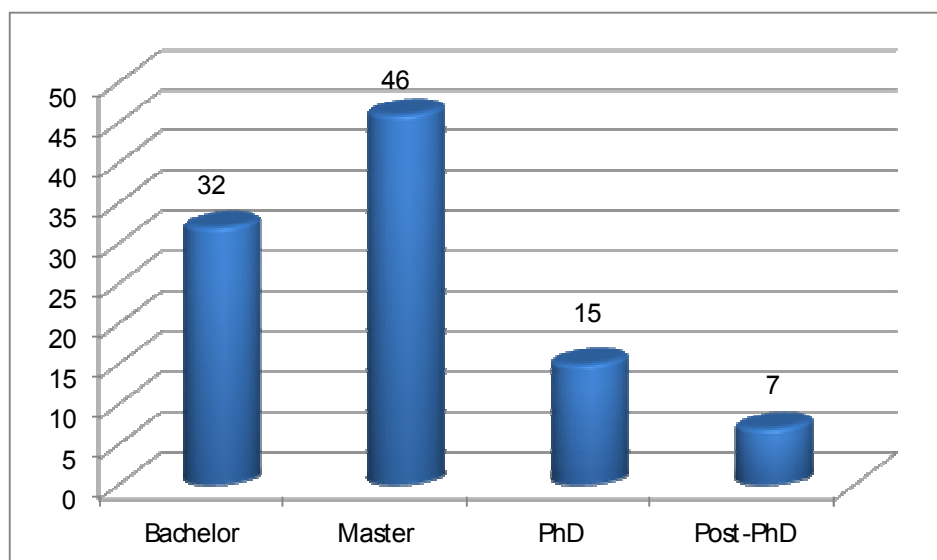
The respondents' position in the institutions they work is in 75% of the cases just an ordinary teacher, which guarantees the „Train the trainer” course the mass user it aims to address. The equal percentage of respondents working both at vocational schools and universities (36%) matches the objective of the project for increasing the quality of vocational education and training (VET).

The picture of the potential users of the „Train the trainer” course shows that 64% of the teachers (trainers) have Internet connection at their disposal both at home and at work, which is a prerequisite for the easy organisation of the course. The fact that nearly 98% of the respondents use the Internet or send/receive e-mails on a daily basis only confirms the above statement.

A very important characteristic in the portrait of the potential user is his/her teaching experience – 33% of the respondents have been teaching for 6–10 years now, while 37% have even more than 10 years of teaching experience.

The great majority of the respondents from all countries (94%) are familiar with the office productivity tools, another 90% can use web browsers, 84% know how to use communication tools such as Skype etc. Though the teachers, who use blogs are just below 50%, on the basis of the above information it can be concluded that most of the potential users of the „Train the trainer” course are computer literate and knowledgeable about the main possibilities offered by the Internet in the trainer-trainee communication.

**Figure 2.** Respondents' education



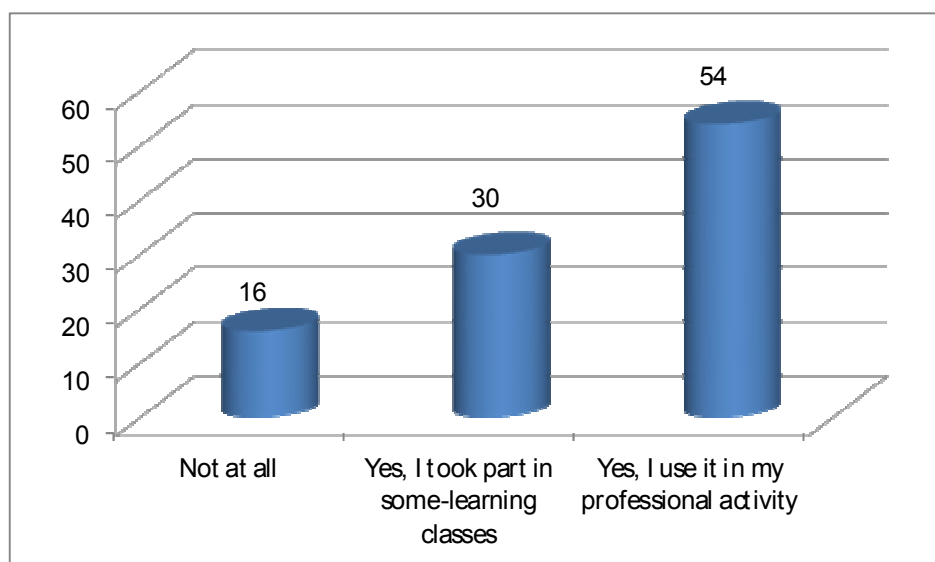
Source: own work.

As Figures 3 and 4 illustrate, most of the respondents are familiar to some extent with the e-learning methodology (54%). What is more, they have been using part of the instruments related to this methodology in their everyday teaching practice – a fact, revealed by the answers to the question „Do you have any experience with e-learning methodologies”.

**Figure 3.** Do you have any experience with e-learning methodologies?

	Avg%	N	GR	PL	BG	ES	CZ	FR
			f	f	f	f	f	f
Not at all	16.4	20	1	0	4	5	8	2
Yes, I took part in some-learning classes	29.6	45	11	1	4	4	15	10
Yes, I use it in my professional activity	54	81	12	17	9	3	10	30
Total	100	146	24	18	17	12	33	42

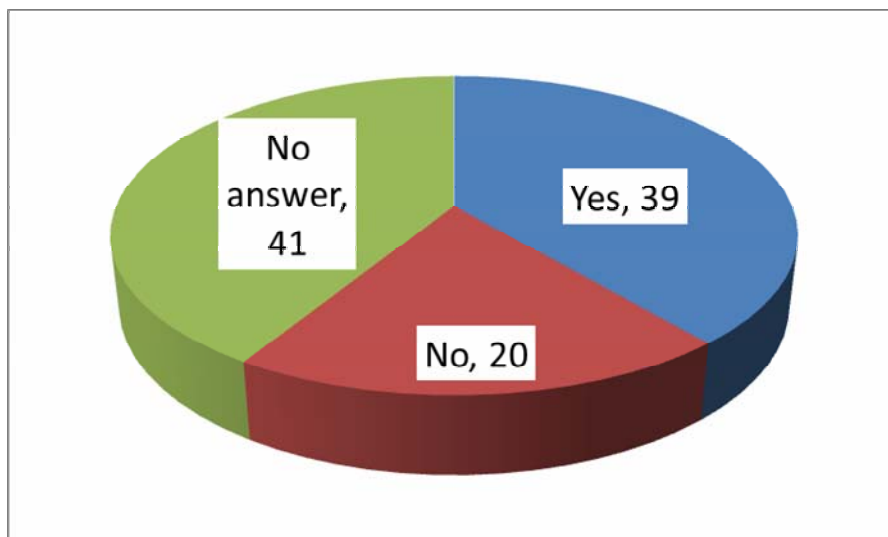
Source: own work.

**Figure 4.** Do you have any experience with e-learning methodologies?

Source: own work.

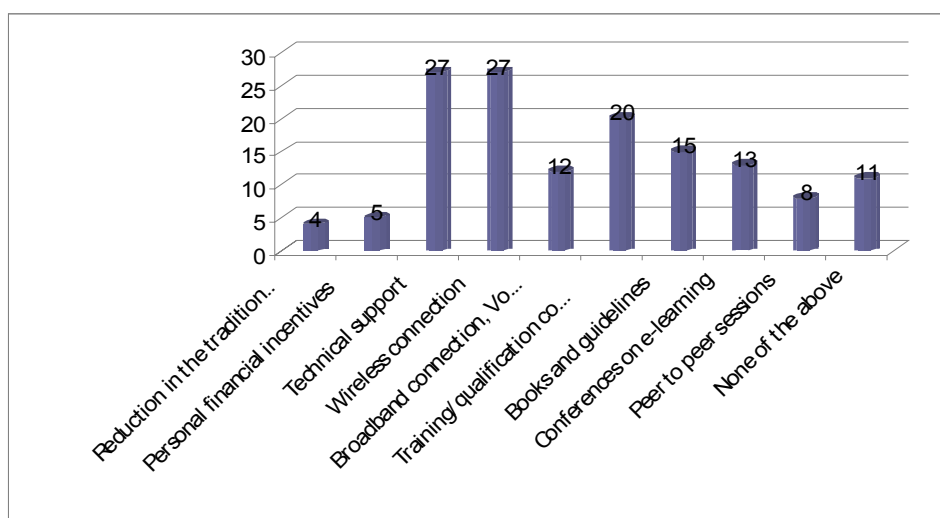
However, the answers, illustrated by Fig. 5 show that the respondents do not apply their knowledge about the e-learning methodology in their practice. It can be well explained by the conditions of teaching. The answer to the question “What kind of support does your organization give to teachers/trainers involved in e-learning?” (Fig. 6) illustrates why e-learning is not widely used in teaching yet.

**Figure 5.** Are you involved with e-learning in your educational practice?



Source: own work.

**Figure 6.** What kind of support does your organization give to teachers/trainers involved in e-learning?



Source: own work.

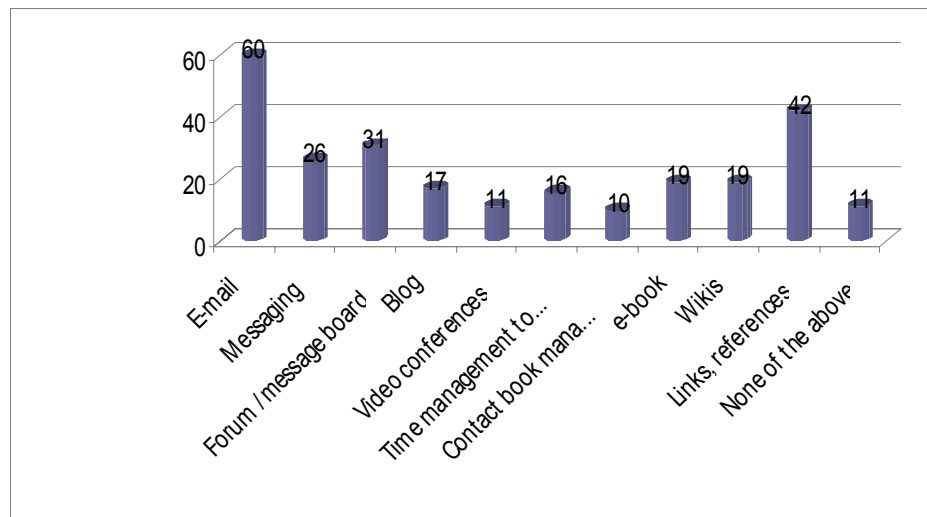


Being able to use only separate electronic tools in their practice, the respondents have rated the e-mail as the most widely used one (60%). The explanation is that this is an easy and popular way of communication and the only requirement related to it is that the trainer and the trainee should both have Internet connection. Among the other widely used tools the respondents refer to the Internet links and references (Fig. 7), which confirms the passive use of the Internet at present as a resource pool and not as a means of training.

From the 72% of the teachers (trainers), who have answered positively to the question “Are you familiar with e-learning platforms” (Fig. 8), 42% state that the platform used by them is Moodle. It makes the task of explaining the structure of an e-learning platform much easier for the „Train the trainer” course though the need for such an explanation is still considerable.

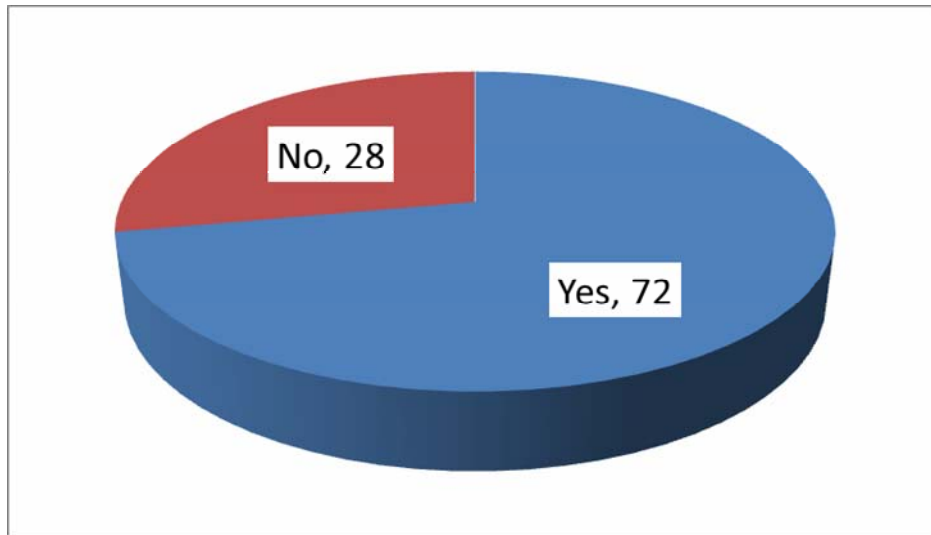
When asked to rate the functionality of the e-Learning platforms, based on their experience, respondents ranked highest the usefulness (average rating of 4.1) and access to resources (average rating of 4.01) followed by easiness to navigate (average rating of 3.78) and clarity (average rating of 3.62). They were least satisfied with the modification opportunities offered by the platforms (average rating of 2.69).

**Figure 7.** Which e-learning tools do you use in your training work?



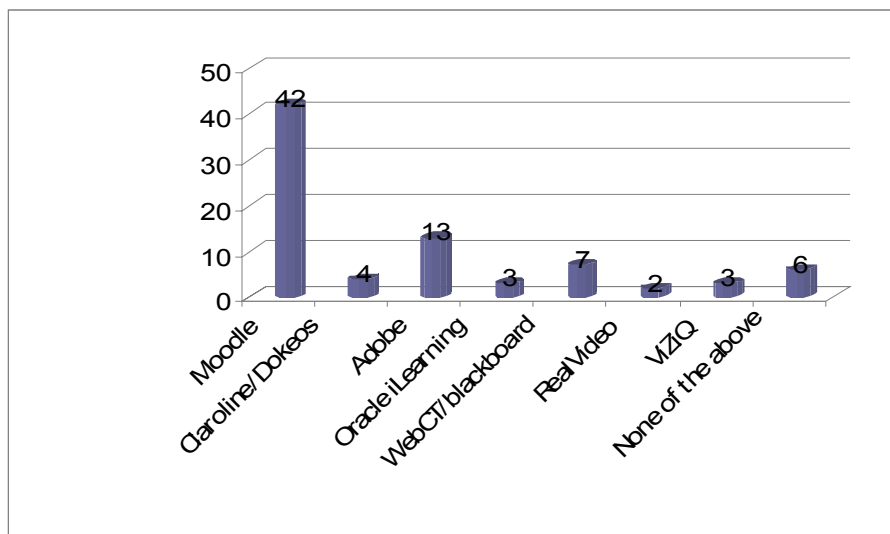
Source: own work.

**Figure 8.** Are you familiar with e-learning platforms?



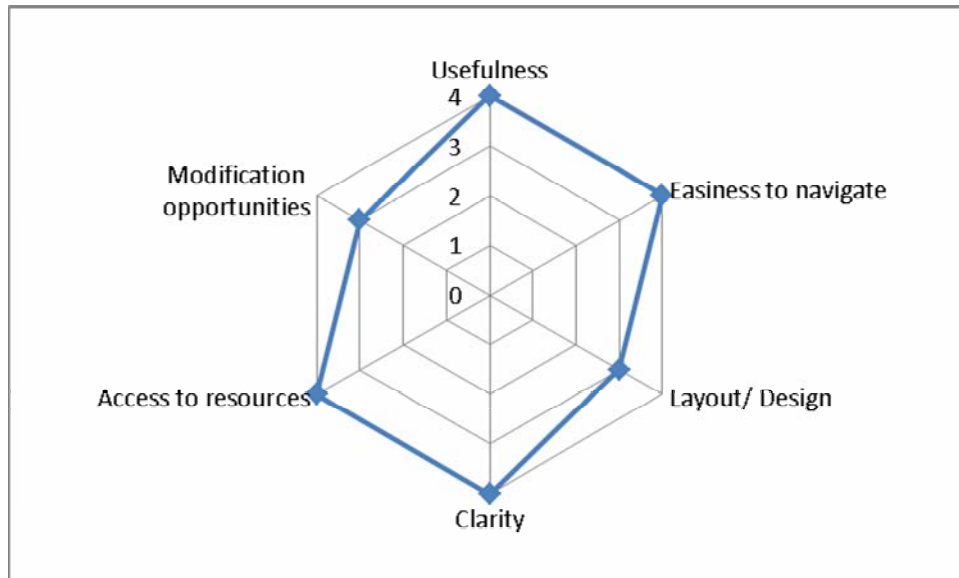
Source: own work.

**Figure 9.** What platforms do you use?



Source: own work.

**Figure 9.** Please rate the functionality of e-learning platforms, according to your training/teaching experience



Source: own work.

The needs of the respondents for training in particular topics, related to e-learning, are illustrated by Table 1, given below.

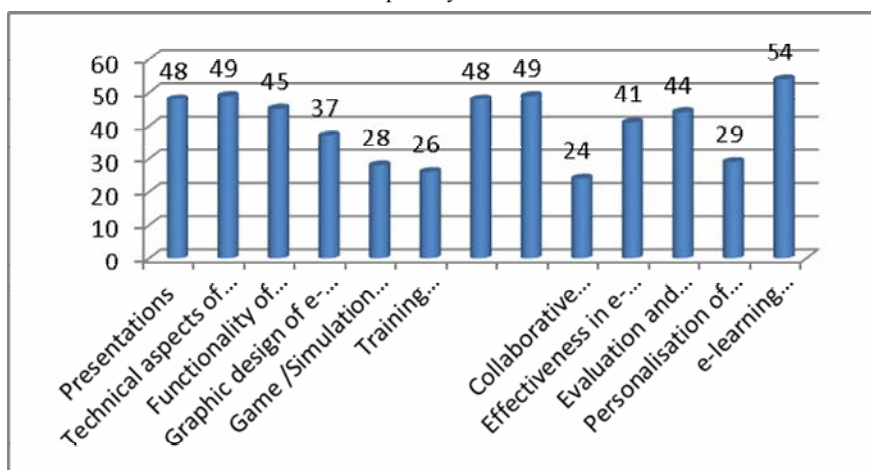
**Table 1.**

	Avg%
Presentations	48.4
Technical aspects of e-learning	48.8
Functionality of different e-learning tools	45.1
Graphic design of e-learning handbooks (Flash)	37.4
Game /Simulation Authoring tools	27.8
Training Management Software	26.4
Approaches to motivation methods	48.4
Communication and interaction	48.7
Collaborative learning in virtual classes	24
Effectiveness in e-learning	41
Evaluation and quality in e-learning	44
Personalisation of the e-learning strategy	28.9
e-learning methodologies	54

Source: own work.

The teachers (trainers) would like to improve their skills in e-learning as a whole, as well as in the modules, listed in Fig. 10.

**Figure 10.** In what area related to the application of e-learning would you like to improve your skills?



Source: own work.

Turning to the qualitative analysis of the questionnaires and the respondents it should be said that the teachers (trainers) teach a variety of subjects, among which:

- Natural sciences;
- Technical sciences;
- Language teaching ( teaching English and other languages)
- Marketing and management in different spheres (tourism, industry and others);
- Informatics, IT in management, Information technologies;
- Health and safety at work;
- Knowledge about international relations, International economic comparison, Questions of modern world economies;
- Law, Intellectual Propriety Care, Civil law, Trade law;
- Telecommunications, Electronics;

### 3. Conclusion

All the information considered above portrays the potential user of a „Train the trainer” course in e-learning, who is: an ordinary teacher (trainer), with high level of qualification and considerable teaching experience, computer literate and skilled at using the Internet as a resource pool and a communication tool, familiar to some extent both with the e-learning methodology and e-learning platforms but not using them in his/her practice most probably because of the lack of support on the side of his/her institution and due to particular needs of training in topics, related to the theory and practice of e-learning.

Being extremely useful for the „Every trainee matters” project and underlying its generic curriculum jointly developed and used by all partners, this portrait has the potential to be equally useful for other projects and other organisations intending to or realising „Train the trainer” courses and other e-learning programmes.

### Bibliography

- Gillani, B.B., & Relan, A. (1997), *Incorporating interactivity & multimedia into web-based instruction*. In B. H. Khan (Ed.), pp. 231–237;
- McCormack C. and D. Jones (1997), *Building a Web-Based Education System*, John Wiley & Sons Pbl., Canada, ISBN-0-471-19162-0.

#### **Questionnaire of training needs and expectations of trainers and teachers - data analysis**

##### Abstract

The paper presents the analysis of the data, collected within a survey of the training needs and expectations of trainers and teachers related to the theory and practice of e-learning. The questionnaires have been developed by the partnership in an LLL project “ETM – Every trainee matters” and administered to respondents from six countries. The portrait of the potential user of an e-learning course about the e-learning methodology outlined by the analysed data might be useful for a great number of training organizations.



## POLEMIKI I DYSKUSJE





*Stanisław Bera*

## **Nauczanie a gospodarcza rzeczywistość – współzależność czy odrębność?**

### **1. Wprowadzenie**

Powszechnie wiadomo, że otaczające nas rzeczy i zjawiska łączą różnego typu zależności. Może to być zależność jednorazowa – np. między kurą i jajkiem lub zależność czy współzależność ciągła (regularna) – jak w przypadku symbiozy<sup>1</sup>. Występuje też pojęcie zależności bezpośredniej i pośredniej – nie ma np. pierwszej z nich pomiędzy jemiołą pasożytującą na drzewie a owocami tego drzewa, istnieje między nimi jednak ta druga – chociażby z racji czerpania soków z tego samego pnia. Można więc dodawać przymiotniki: bezpośrednia, pośrednia, jednorazowa, ciągła, pionowa, pozioma (sens tych dwóch ostatnich wyjaśni się w kolejnych rozdziałach).

Kończąc te dywagacje, uprzejmie informuję, że istotę niniejszej publikacji stanowi próba odpowiedzi na pytanie: jakie są, jak poprawić związki między nauczaniem o gospodarce a rzeczywistością gospodarczą – w imię nadrzędnego celu jakim jest efektywność – szczególnie tej drugiej. W niektórych przypadkach rzeczowniki: nauczanie, gospodarka, będą zastępować im pokrewne – np. zamiast pierwszego wystąpi nauka.

W publikacji najpierw podano przykłady przedmiotowych związków zaistniałych w innych krajach, w innych społecznościach (rozd. „Współzależności obce”). Następnie scharakteryzowano ich stan w Polsce (rozd. „Nasza rzeczywistość”). – W tym przypadku należy nadmienić, że: podstawą rozważań, sądów są doświadczenia zdobyte przez piszącego w krajowych i zagranicznych uczelniach, instytucjach, przedsiębiorstwach; większość tych sądów jest krytyczna –

---

<sup>1</sup> Symbioza jest terminem biologicznym oznaczającym naturalne, regularne współzycie dwu gatunków: korzystne dla jednego z partnerów – komensalizm, korzystne dla obu stron – mutualizm (Słownik Wyrazów Obcych, PWN, Warszawa 1972).

chwalenie (klakierstwo) nie jest drogą do napraw czy nowości; wszelka krytyka – niekiedy celowo wyolbrzymiana – nie ma charakteru personalnego (nie dotyczy konkretnych osób, uczelni, przedsiębiorstw – zbieżność może być przypadkowa) – z pewnością nie dotyczy tych mających osiągnięcia w łączeniu teorii i praktyki.

Wreszcie zaprezentowano propozycje – pakiet zmian (głównie w rozdz. „Innowacje”) – Istotna uwaga! Zainicjowana i wcielana w życie przez Panią Minister Barbarę Kudrycką nowa Ustawa o Szkolnictwie Wyższym z pewnością polepszy relacje między nauczaniem i gospodarczą rzeczywistością. – Jest to jednak kwestia czasu (w niektórych przypadkach lat). Przedstawiony pakiet zmian nie kłóci się z założeniami tej ustawy – do tego można go wcielać w życie natychmiast. Rozważania zakończono podsumowaniem – uogólnieniem.

Jeszcze uwagi formalne:

- niektóre sformułowania, ustępy publikacji będą mieć charakter „frywolny” ... Czy to co się wiąże z nauczaniem, nauką musi być tylko poważne (smutne)?;
- pewne sformułowania wchodzą w sferę innych nauk (np. symbioza). Usprawiedliwia to następujący aforyzm: *Dyscypliny nauki są sektorami na oceanie wiedzy tworzonymi z racji tej, że pojedynczy umysł ludzki nie jest w stanie bezmiaru tego oceanu objąć* (przekraczanie granic tych sektorów jest więc dopuszczalne – niekiedy konieczne)<sup>2</sup>.

## 2. Współzależności obce

Dla tych co nigdzie nie byli, mało widzieli, wszystko własne jest jedyne i najlepsze. Jesteśmy najlepsi, ponieważ: nasi lotnicy obronili Anglię (pozostała większość tych lotników, udostępniony przez Brytyjczyków sprzęt się nie liczy?); nasi zwyciężyli pod Monte Cassino (a wysiłek, dziesiątki tysięcy poległych innych narodowości ...?)<sup>3</sup>; mieliśmy Papieża Polaka (co na to Włosi?); nasz książdź M. Żelazek za życia opiekował się trędowatymi – zgłaszaliśmy go do Nagrody Nobla (w jego leprozorium żyło 450–550 trędowatych, inni także prowadzą takie ośrodki, światowa liczba trędowatych = ok. 12 mln)<sup>4</sup>; itd., itd.

Tak nie myślą chociażby przedstawiciele dumnego Albionu – historia dała im szansę poznać wartości, współdziałał w osiągnięciach innych narodów.

---

<sup>2</sup> Źródło: książka autora pt.: „1500 porad dla przedsiębiorczych” (niewydana drukiem) PS.: kursywą oznaczono wszystkie cytaty pochodzące z tego źródła – w ten sposób zmniejszono liczbę odnośników. Kursywa będzie też urozmaicać monotonię tekstu.

<sup>3</sup> M. Parker, *Monte Cassino*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.

<sup>4</sup> Wyniki badań własnych przeprowadzonych w tych środowiskach.

A więc: *Chcesz ocenić, ulepszyć swoje dobra? – Zajrzyj najpierw do sąsiadów, do innych.*

Myśl ta uzasadnia pisanie w pierwszej kolejności o przedmiotowych współzależnościach u obcych (pionowych i poziomych).

**Współzależnościami pionowymi** nazywam te, które występowały – występują między nauczaniem i rzeczywistością – o „pokrewieństwach” czyt. w rozdziale poprzednim.

Ad rem (łac. do rzeczy): współzależności takie już miały miejsce w starożytności – początkujących adeptów w pierwszym rzędzie uczono tego, co było w życiu potrzebne – przydatne. W Grecji, w Rzymie była to nauka pisania, czytania i podstaw rachunków. Poza tym „młodych Tytusów, Rufusów” przysposobiano do prac w gospodarstwach, na roli, w winnicach. „Młode Ligie” zaprawiano w pracach kobiecych (w prowadzeniu gospodarstwa domowego, w przedsiębiorstwie, w tkactwie)<sup>5</sup>.

Podobnie było w dawnych Indiach. Niezbędnych w codziennym życiu podstaw czytania i pisania uczono na wolnym powietrzu w ogólnodostępnych przyświątynnych szkołach. Czasami dodatkowo uczono tam gry na lutni, posługiwanie się łukiem – umiejętności raczej nieprzydatnych w życiu przedstawicieli niższych kast – siudrów czy pariasów (dzieci wyższych kast uczyły się w domach rodziców lub u wykształconego braminy – tzw. pandity)<sup>6</sup>.

Współzależność między nauczaniem i praktyką docenił M. Gandhi. To on opracował system oświaty tzw. Basic Education. Zgodnie z nim, po uzyskaniu przez Indie niepodległości, ogólne kształcenie dzieci łączono z ich pracą w produkcji ... w wieku 6–11 lat!<sup>7</sup>.

Ciekawie te współzależności przedstawiają się w indonezyjskich koranicznych szkołach z internatami – w tzw. pesangtrenach. – Jeden z ich pensjonariuszy, przerwawszy uwielbianie Allaha, po grzecznościowym zapytaniu – tuan darimana? (odповідzią było: kami dari Polandia) – zastrzegł: nie sądzę, że my tylko studiujemy Koran, modlimy się i dialam dialam<sup>8</sup>. Rzeczywiście sami uprawiają szkolne poletka, troszczą się o zaopatrzenie w żywność, samodzielnie przyrządzają posiłki, itd. Praca fizyczna, troski życia codziennego mają ich zbliżyć do tych, wśród których przyjdzie im żyć i nauczać<sup>9</sup>. – *Chcesz dobrze uczyć,*

<sup>5</sup> O. Jurewicz, L. Winniczuk, *Starożytni Grecy i Rzymianie w życiu prywatnym i państwowym*, PWN, Warszawa 1970.

<sup>6</sup> L. Frederic, *Słownik cywilizacji indyjskiej – cz. 2*, wyd. Książnica, Katowice 1998.

<sup>7</sup> W. Okoń, *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1981.

<sup>8</sup> W bahasa indonesia (języku urzędowym Republiki Indonezji) zwroty te oznaczają: pierwszy – skąd jesteście, drugi (w nawiasie) – jesteśmy z Polski, trzeci (dialam dialam) – spacerujemy.

<sup>9</sup> J. Keller, W. Kotański, w. Tyloch, B. Kupis, *Zarys dziejów religii*, wyd. Iskry, Warszawa 1988.

*radzić innym? – Sam się naucz, sam przeżyj ... „Łezka w oku się kręci”,* gdy przechodzę koło miejscowego seminarium – chociażby ze względu na te chwasty.

Jeszcze tylko dwie uwagi natury ogólnej:

- nie zawsze więzi między teorią i praktyką są tożsame. Kumulują i zacieśniają się w okresach wielkich zawirowań w dziejach – kiedy wynaleziono i zastosowano w praktyce: radar, rewolucyjne konstrukcje lotnicze, pierwsze rakiety balistyczne (chodzi o V2)?
- Występują dwie koncepcje uczenia. Pierwsza stawia na wiedzę szeroką, druga na wiedzę związaną z konkretnym zawodem. Wykształcony wg tej drugiej koncepcji specjalista może np. znać się na lotach kosmicznych, a nie wiedzieć, gdzie jest Polska. Niżej podpisany – może niesłusznie – hołduje tej pierwszej koncepcji.

**Współzależności poziome** – to te, które zachodzą między poszczególnymi ośrodkami nauczającymi, naukowymi i badawczymi – mają one istotny wpływ na te pierwsze (pionowe).

Współzależności takie zachodziły w projekcie „Manhattan” przy produkcji pierwszej bomby atomowej (między głównymi laboratoriami w Los Alamos, ośrodkiem pozyskiwania uranu U235 w Oak Ridge i pozyskiwania plutonu w Hanford)<sup>10</sup> ... Efekt wiadomy.

W tym samym czasie nie było takiej współzależności między japońskimi ośrodkami naukowo-badawczymi. Każdy z nich samodzielnie, odrębnie – często dublując się – opracowywał rozwiązania potrzebne wówczas armii. – Skutek był taki, że sztandarową bronią stali się lotnicy kamikaze (samobójcy) – a w przypadku amerykańskiej inwazji ludność nie posiadająca broni miała walczyć dzidami<sup>11</sup>.

### 3. Nasza rzeczywistość

Rozważania o uprzednio zdefiniowanych współzależnościach (pionowych i poziomych) u nas w Polsce, poprzedzę przypomnieniem tego, co podano we wprowadzeniu: że pisanie o zasługujących na chwalenie – o tym co jest dobre, nie jest celem publikacji (dotyczy ona tylko tego, co należy naprawić, ulepszyć, zmienić).

**Współzależności pionowe.** W wielu przypadkach nie ma związków między nauczaniem a gospodarką – skory do przenośni powiedziałby, że każde z nich „idzie swoją drogą”.

---

<sup>10</sup> L. Pieknett, C. Prince, S. Prior, *Od własnej kuli – tajna wojna między aliantami*, wyd. Bel-lona, Warszawa 2007.

<sup>11</sup> I. Witkowski, *Japońskie Wunderwaffe*, wyd. Wis-2, Warszawa 2010.

Ośrodki gospodarcze nie zgłaszają ośrodkom naukowym problemów, które należałoby rozwiązać, o których należałoby uczyć – odwrotnie, te drugie nie szukają takowych u tych pierwszych. Wynika to m.in. z niewłaściwych wzajemnych podejść – czasami bezzasadnych: te pierwsze (ośrodki gospodarcze) traktują te drugie jako coś oderwanego od życia – od rzeczywistości, te drugie (ośrodki nauczające) te pierwsze z nonszalancją, pewną dozą wyższości.

Takie negatywne podejście ze strony ośrodków gospodarczych może m.in. wynikać z nieprzystosowania do ich potrzeb niektórych kierunków studiów czy ich programów. Poza tym niektórzy nauczający nie są w stanie przekazywać wiedzy przydatnej w praktyce – czy w sposób przydatny dla niej. – Nie może być inaczej, skoro ci „niektórzy” nie znają gospodarczej rzeczywistości – czasami w swoim życiu się z nią nie stykali. – Każdy z tych „niektórych” to *doctus ex libro*<sup>12</sup>. – Przychodzi do gospodarki „nowonarodzony” przez nich specjalista (b. student) i zauważa, że powinien zacząć się uczyć od początku.

Jeszcze jeden „kwiatek” (raczej „bukiet”) – chodzi o niewłaściwe traktowanie przez nich studentów (przyszłych fachowców): przekazują im starą wiedzę, nie przygotowują się do zajęć lub w ogóle na nie przychodzą ... „Nie miałem u was zajęć, bo w tym samym czasie miałem takowe na innej uczelni” – ew. potrącając ze swoich pensji nie proponował/nie proponują (coś niewyobrażalnego w innych zawodach)<sup>13</sup>.

Aby optymistycznie zakończyć te „hiobowe wieści”, wspomnę, że nowa Ustawa o Szkolnictwie Wyższym wiele zmienia, polepszy – chociażby w zakresie ostatniego problemu – m.in. poprzez: wprowadzenie rotacji uczelnianych kadr, ograniczenie wieloletowości, zakaz zatrudniania w macierzystych uczelnianych ośrodkach członków rodzin (ta ostatnia destrukcyjna nieprawidłowość od dawna jest niedopuszczalna – wręcz niewyobrażalna w szanujących się firmach).

Ustawa ta zmienia też podejście samych studentów (przyszłych fachowców) do problemu uczenia się, do problemu zdobywania wiedzy – poprzez wyeliminowanie możliwości równoczesnego bezpłatnego studiowania na wielu kierunkach. – Każdy z nich będzie musiał solidniejsz podchodzić do jednego wybranego – nie „byle jak” do kilku z założeniem, że którymś z nich w intratny zawód trafi („gry w totka” nie można skutecznie za pieniądze podatników). – Zresztą w stosunku do pracowitych, wszechstronnie uzdolnionych nic się nie zmienia – poza tym istnieje pojęcie nauki własnej ... Należy być sojusznikiem pozytywnych zmian.

<sup>12</sup> Zwrot z jęz. łacińskiego oznaczający: uczony z książek – teoretyk (Cz. Jędraszko, *Łacina na co dzień*, wyd. Nasza Księgarnia, Warszawa 1968).

<sup>13</sup> Szerzej o tym p. pozycja literatury: St. Bera, *Przedsiębiorczość funkcją nauczania i praktyki*, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, t. XII .z 10, wyd. SWSPiZ, Łódź 2011.

**Współzależności poziome.** Umiejętności koordynacji, scalania wysiłków należy się uczyć „od pieluch”. – A jak sobie mają poradzić z tym problemem te uczelnie, które można porównać do ogrodzonych wysokimi murami feudalnych twierdz? Każda za takim murem rozwija się samodzielnie bez kontaktów z innymi – jeżeli takie są, to tylko w trakcie „okazjonalnych rautów”<sup>14</sup> (chodzi o konferencje, zjazdy).

Panujące w nich stosunki także uniemożliwiają nabycie przez ich pracowników pożądanых cech. – Stosunki te obrazuje następująca przestroga, instrukcja – gdy ten sam dowcip powie: mgr – można się nie śmiać, doc. – należy się uśmiechać, prof. – trzeba śmiać się długo i głośno.

Tylko własny szef (nie kto inny) jest „naj, naj” – on jest najmądrzejszy – tylko on ma prawo do inicjatyw, pomysłów. W dużej mierze od niego zależy, czy podwładny zrobi doktorat lub habilitację. Gdy szef pozwoli, może tylko stać się jego „klonem” – a wiadomo, że klon jest zawsze podobny, lecz gorszy od właściciela komórki z której został stworzony (tak było z owieczką Dolly).

Także klony postępują podobnie, gdy same zostają szefami – a więc ciągle cofanie się nie rozwój (gdy np. uczelnia w rankingach zajmuje czterdzieste trzecie miejsce, to jest duże prawdopodobieństwo, że w przyszłości zajmie np. pięćdziesiąte).

Jak takiemu naukowemu ośrodkowi, który przez całe swe istnienie „był sobie sterem, żeglarzem, okrętem”<sup>15</sup>, kazać koordynować pracę – współpracować z innymi z zewnątrz? ... Jak ma uznawać czyjeś poglądy, racje (aksjomat każdej współpracy), skoro jego zawsze były jedyne, niepodważalne i „słuszne”?

Nie czekając na rozdział „Innowacje”, już teraz proponuję jak ten stan zmienić. Pracownicy uczelni powinni doktoryzować/habilitować się poza macierzystymi uczelniami. W ten sposób: omijałoby lokalne układy – przeszkody; nie byłoby li tylko „klonami” wiedzy nawyków własnych uczelni; poznaliby obce myśli – prądy i wdrazali je w swych naukowych karierach (każda z uczelni prze stałaby być zamkniętym wyizolowanym skansenem – o nienaruszalnej lepszej czy gorszej tradycji); i co w tym przypadku najważniejsze – powstałyby warunki do międzyuczelnianej współpracy przy rozwiązywaniu m.in. gospodarczych problemów ... Krzyżowanie się odmiennych populacji jest zawsze korzystne (przeciwieństwo kazirodstwa) – Poza tym: *Mądrość, prawda to atrybut nie jednej, nie jednego.* – Albo: *Im więcej poznasz sądów, tym bardziej do prawdy się zbliżysz.* Idealem (na razie niemożliwym do spełnienia w naszej rzeczywistości) byłaby międzyuczelniana – np. zadaniowa rotacja kadr (por. wspomnianą produkcję atomowej bomby czy realizację programu „Apollo”).

<sup>14</sup> Raut – uroczyste większe zebranie towarzyskie, proszone przyjęcie, zwykle wieczorem bez tańców (op. cit. odnośnik 1.).

<sup>15</sup> Cytat z dzieł A. Mickiewicza.

#### 4. Innowacje

Zgodnie z zapowiedzią, przedstawię pakiet przedsięwzięć mogących się przyczynić do poprawy współzależności – relacji między nauczaniem o gospodarce a gospodarczą rzeczywistością.

Propozycje tych wybiórczych zmian – innowacji podzielono na te, których realizacja zależy: od MNiSW („Przedsięwzięcia ogólnokrajowe”), od ośrodków nauczających („Przedsięwzięcia lokalne”), od działań wspólnych („Przedsięwzięcia wspólne”).

**Przedsięwzięcia ogólnokrajowe.** Krokiem w dobrym kierunku jest wspieranie tzw. studiów zamawianych (potrzebnych dla gospodarki). Jednak miano zamawianego kierunku nie powinno zależeć od uczelnianych uzasadnień (każda uczelnia chce mieć takowe). – Powinno zależeć od jakiegoś centralnego ośrodka badającego bieżące i perspektywiczne potrzeby gospodarcze. Wyniki tych badań powinny mieć także wpływ na: powoływanie – likwidację kierunków studiów – ich dotowanie; nowelizację programów nauczania; wysokość pomocy materialnych; dostępność i wysokość kredytów studenckich, etc., etc. – wszystko w imię jednego wspólnego celu – jakim jest koordynacja nauczania z potrzebami gospodarki.

W gestii MNiSW leży także ew. reaktywizacja studiów eksternistycznych<sup>16</sup>. Mogliby być nimi zainteresowani m.in.: ci pracujący, których nie stać na wydatki związane ze studiowaniem zaocznym, czy nie pasują im terminy zjazdów (obowiązkowych obecności na uczelni); przewlekłe chorzy i niepełnosprawni; w inny sposób na stałe związani ze swoim miejscem zamieszkania (np.: z racji funkcji opiekuńczych czy wychowawczych), itp.

Nauczanie – studiowanie wreszcie „trafiłoby pod strzechy”<sup>17</sup>. – Poza tym z własnego doświadczenia wiem, że w niektórych przypadkach lepiej samemu się uczyć ... Bieżąca pomoc ew. potrzebującym? – Nie stanowiłaby problemu przy obecnym poziomie techniki (można by np. wprowadzić internetowe godziny pytań, odpowiedzi – konsultacji).

Jeszcze jedno: jestem za priorytetowym traktowaniem naukowych studentów stypendiów. Ewentualne ograniczenie ich (w jakikolwiek sposób) doprowadziłoby do spadku zainteresowania lepszymi (ew. wybitnymi) osiągnięciami w uczeniu się, i co za tym idzie w zdobywaniu wysokich zawodowych kwalifikacji. Poza tym czy już nie potrzeba „nowych Einsteinów, Koperników” – mają wystarczyć mierni z dyplomami z ostatnich uczelni? Gdzie kapitalistyczna

---

<sup>16</sup> Przypomnienie: Na studiach eksternistycznych studiujący na uczelnię przychodzą tylko na egzaminy (ew. na konsultację).

<sup>17</sup> Op. cit. odnośnik 15.

konkurencja – dźwignia rozwoju i postępu? ... Abstrahując od ewentualnych kryzysowych (krótkowzrocznych) motywów – należy też uwzględnić jak ten problem traktowany jest na uczelniach zachodu.

**Przedsięwzięcia lokalne.** Już w obecnej uczelnianej rzeczywistości nauczanie można zbliżać do realiów gospodarki. Takim zbliżeniem jest nawiązywanie do nich w trakcie zajęć dydaktycznych. Problemy gospodarcze mogą nawet stanowić meritum niektórych wykładów – np. monograficznych (w niektórych przypadkach zlecanych przedstawicielom gospodarki).

Wreszcie każda praca dyplomowa może zmierzać do rozwiązania konkretnego problemu gospodarczego. Zachodzi obawa czy modne tzw. antyplagiatorskie programy sprzyjają np. ostatniemu postulatowi. Podejrzliwi przyjmują bowiem, że zwalniają one promotora od obowiązku nadzoru nad pisaną pracą dyplomową lub pełnej znajomości zagadnień – wiedzy, której ona dotyczy. – Że w innym przypadku, bez takich programów w porę wykryłby on ew. niesamodzielność. – W takiej sytuacji trudno sobie wyobrazić, aby praca dyplomowa była kształcącym – podnoszącym autorytet uczelni – rozwiązaniem określonego problemu gospodarczego (obawa ta może dotyczyć również prac niezwiązanych z gospodarką).

**Przedsięwzięcia wspólne.** Rozwój gospodarki i dziedzin z nią związanych wymaga ciągłego wspierania ich przez nauczanie, przez naukę. Zbliżając się do końca, podam cztery z nich, wymagające takiego wsparcia (nauczania dla ich potrzeb nie ma lub występuje w formie rozproszonej na wielu kierunkach studiów, na wielu uczelniach).

Problem pierwszy wynika z burzliwego rozwoju motoryzacji. Kiedyś, gdy była ona na niskim poziomie rozwoju, wystarczyło ją traktować jako część składową innych nauk – w ramach Wydziałów Inżynieryjno-Ekonomicznych Transportu, Wydziałów Mechanicznych, Nauk o ruchu drogowym itp. Tak się ją traktuje i obecnie, chociaż jej ilościowy i jakościowy rozwój wymaga kompleksowego potraktowania związanych z nią problemów. Można temu sprostać w ramach odrębnej uczelni – np. WYŻSZEJ SZKOŁY MOTORYZACJI.

Problem drugi wiąże się z wiedzą o turystyce (o dziedzinie powiązanej z gospodarką). Istnieje obecnie wiele ośrodków nauczających o niej – por. istotne części nazw wydziałów, uczelni: „Turystyka i Ekonomia”, „Turystyka i Rekreacja”, itd. Już z tych nazw wynika, że nie uczy się o miejscach docelowych (jeżeli uczy, to marginalnie). – Chodzi o znajomość środowisk, krajów, do których biura turystyczne organizują wyprawy, wyjazdy.

Można by temu zaradzić – gdyby kompetentne ośrodki nauczające o ten problem poszerzyły swe oferty. – Zmodyfikowałyby to istotne części ich nazw –



np. do określeń: TURYSTYKA I KULTUROZNAWSTWO, TURYSTYKA I ETNOGRAFIA<sup>18</sup>, TURYSTYKA I ETNOLOGIA<sup>19</sup>.

Problem trzeci dotyczy obrotu kapitałowego. – Ponieważ wykłady z nim związane prowadzone są na wielu uczelniach, mówienie o nim jak o jakimś novum, w pierwszej chwili może wywołać protest czytelnika.

W tym przypadku chodzi jednak o INDYWIDUALNY OBRÓT KAPITAŁOWY – tj. podejście do niego z punktu widzenia interesów indywidualnych osób czy organizacji gospodarczych. Słuchacze – np. studiów podyplomowych – ucząc się o indywidualnym obrocie kapitałowym dowiadywaliby się: jak operować na giełdzie – jak intratnie na niej inwestować, jakie są fundusze inwestycyjne, i jak lokować na nich swoje oszczędności, jak rozliczać się z Urzędami Skarbowymi, jakie aktualnie istnieją systemy pożyczkowe / kredytowe, i z których z nich korzystać, etc., etc.

Problem czwarty, ostatni, dotyczy DEWELOPINGU. Nie ma w naszym kraju uczelni, która swoim nauczaniem kompleksowo wspierałaby burzliwie rozwijającą się działalność deweloperską. Waga tego problemu zobligowała mnie do przedstawienia zarysu koncepcji takiego nauczania (p. zał. 1).

Można by przedłożyć wiele takich wyczekiwanych „małżeństw” nauczania i gospodarki – lecz brak tu miejsca, poza tym chodzi o literackie wymogi ... proporcje w publikacji.

## 5. Podsumowanie – uogólnienie

Odpowiadając na prowokacyjne pytanie zadane podtytułem („Współzależność czy odrębność?”) stwierdza się, że powinien istnieć stały i otwarty związek między nauczaniem o gospodarce i gospodarczą rzeczywistością. To pierwsze powinno znać i reagować na problemy tej drugiej, a ta druga „wsluchiwać” się w to, co ma do powiedzenia to pierwsze. Powinna to być symbioza, a nie związek jemióły i owoców czerpiących soki z tego samego pnia. Do bezproduktywnych należy zaliczyć spory o nadrzędności i podrzędności w tych związkach.

Oczywistym jest, że w naszej gospodarczej rzeczywistości istotnym będzie jej dobro – tym bardziej, że bez niej nauczanie o niej straciłoby sens i znaczenie. – A więc służebna – podrzędna rola nauczania? – Tylko z kolei bez niego (bez jego właściwych form) jaka byłaby gospodarka? ... „Koło racji się zamyka”.

<sup>18</sup> Według W. Kopalińskiego (*Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, wyd. Świat Książki, Warszawa 2000) etnografia i etnologia są pojęciami jednoznacznymi – oznaczającymi ludoznawstwo, naukę o życiu, obyczajach, kulturze materialnej i duchowej różnych ludów.

<sup>19</sup> Op. cit. odnośnik 18.

Dostosowywanie się tych dwóch sfer (nauczania i gospodarki) można ulepszać, zmieniać – co potwierdzają wybiórcze propozycje – głównie rozdz. „Innowacje” ... *Poszukiwać nowych rozwiązań, zmieniać, uczyć się trzeba przez całe życie – od narodzin aż do śmierci.* Jeżeli chodzi o koordynację wysiłków: *pamiętaj, że każdy taran składa się z pierwiastków / części.* Bardziej przyziemnie: *Sam głową muru nie przebijesz – co najwyżej ją, a nie jego rozwalisz.* Ucz się współpracować od „pieluch” – w młodości (*a młodość jest „dolegliwością” z której szybko się wyrasta*).

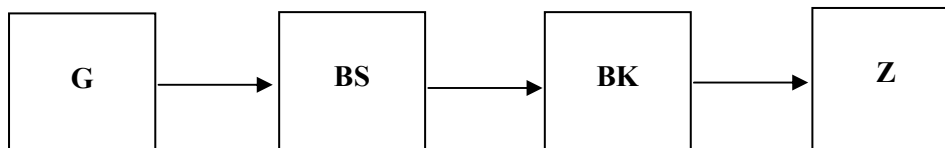
## Załącznik 1

### KONCEPCJA NAUCZANIA O DEWELOPINGU

#### 1. ISTOTA DEWELOPINGU

Istotą dewelopingu są strumienie współzależnych działań organizacyjnych, ekonomicznych, prawnych, budowlanych, administracyjnych, marketingowych, etc., etc. zmierzających do podwyższenia wyjściowej wartości nieruchomości. Według niektórych autorów procesy deweloperskie zmierzają do podnoszenia wartości gruntu – co jest o tyle słusznym, że dla każdej nieruchomości pierwotną wyjściową jest grunt (ziemia). Tak rozumiany obszar procesów deweloperskich zobrazowano schematem 1.

**Schemat 1.** Obszar procesów deweloperskich



gdzie:

G – wyszukanie i zakup odpowiedniego gruntu (ziemi); podwyższenie jego wartości (np. przez uzbrojenie i przekwalifikowanie na działki budowlane); sprzedaż z zyskiem.

BS – rozpoczęcie budowy; doprowadzenie jej do stanu zerowego; sprzedaż z zyskiem.

BK – doprowadzenie budowy do stanu końcowego; sprzedaż z zyskiem.

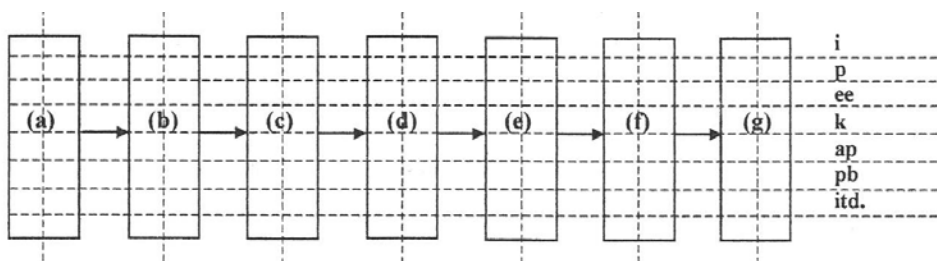
Z – zarządzanie oddaną do użytku nieruchomością; bieżące dochody.

Z powyższego wynika, że proces dewelopingu w dowolnym miejscu można przerwać (zakończyć) sprzedażą, lub dalej go kontynuować. Aktualnie procesy deweloperskie mają także różne początki. Podwyższanie „wartości gruntu” coraz częściej rozpoczyna się np. od remontu przebudowy, modernizacji, zmiany funkcji użytkowych już istniejących nieruchomości.

## 2. FUNKCJE DEWELOPERA

Do funkcji dewelopera można m.in. zaliczyć (p. schemat 2.)

Schemat 2. Funkcje dewelopera



- (a) Wyszukanie nieruchomości (gruntu) odpowiadającej zakładanemu użytkowaniu (np. zabudowie). Przeprowadzenie wstępnego rachunku kosztów i zysków związanych z tym użytkowaniem.
- Uwaga!** Analizę ekonomiczną (studium rynku) należy prowadzić na wszystkich etapach realizacji inwestycji (a, b, c ... g). Analizy te umożliwiają bieżącą korektę zamierzeń wobec zmieniających się warunków kredytowych, zmieniających się kosztów realizacji inwestycji, zmieniającego się popytu na planowaną inwestycję, itp.
- (b) Zakup (dzierżawa, itd.) wyszukanej nieruchomości (gruntu) – m.in. z uwzględnieniem optymalnych rozwiązań finansowych i prawnych.
- (c) Uzyskanie zezwoleń planistycznych – z zachowaniem wymogów: prawa budowlanego, zagospodarowania przestrzennego terenu, kompletności projektu i uprawnień osoby sporządzającej.
- (d) Opracowanie dokumentacji projektowej.
- (e) Pozyskanie środków finansowych (kapitał własny, kapitał obcy – o różnych okresach zwrotu, itp.).
- Uwaga!** Jest to funkcja bardzo istotna, warunkująca powodzenie przedsięwzięcia. Wymaga ona od dewelopera dużej wiedzy w zakresie finansów, prawa bankowego, etc., etc.
- (f) Realizacja zamierzonego przedsięwzięcia (we własnym zakresie lub przez zlecenie odpowiedniej firmie).
- (g) Realizacja zysków. Po zakończeniu inwestycji (wzbogaceniu pierwotnej wartości zakupionego „gruntu”) deweloper staje przed alternatywą:
- osiągnięcia jednorazowego zysku przez jej sprzedaż,
  - osiąganie zysku rozłożonego w czasie, tj. dzierżawienie, wynajmowanie nieruchomości innym osobom, instytucjom. W tym drugim przypadku

deweloper nie przestaje być właścicielem – staje się dodatkowo zarządcą (o ile funkcji tej nie zleci wyspecjalizowanej firmie).

Wybór właściwej metody realizacji zysku wymaga od dewelopera (ew. zespołu deweloperów) znajomości rynku wspartej wiedzą w zakresie: technik analiz, technik negocjacji, technik zarządzania, marketingu, praw rządzących rynkiem, itd., itp.

### 3. STAN NAUCZANIA O DEWELOPINGU

Obecnie przekazywana wiedza o dewelopingu ma charakter wycinkowy ograniczający się do fragmentów deweloperskich procesów – w przenośni można ją nazwać „południkową” (p. pionowe rozgraniczające linie na schemacie 2).

W ostatnich latach modnym stało się np. nauczanie o takich znikomych wycinkach dewelopingu jak obrót nieruchomościami czy zarządzanie nimi. Takie wycinkowe nauczanie nie może przyczynić się do usprawniania całych deweloperskich procesów, do efektywnego wykorzystywania inwestowanego w nie kapitału. Widocznym efektem tego stanu rzeczy jest wiele chybionych inwestycji (m.in. tzw. pustostanów). Ten patologiczny stan może jedynie zmienić przejście do kompleksowego nauczania o całych deweloperskich procesach. Tego typu kompleksową wiedzę w przenośni można nazwać „równoleżnikową” (p. poziome rozgraniczające linie na schemacie 2).

W przeciwieństwie do innych krajów aktualnie w Polsce nie ma naukowego ośrodka, który przekazywałby tego typu „równoleżnikową” wiedzę. A to źle wróży efektywności rodzimych deweloperskich procesów (efektywności inwestycji), ich konkurencyjności chociażby względem tożsamyh odpowiedników z krajów UE.

### 4. KONCEPCJA NAUCZANIA O DEWELOPINGU

Pożądane kompleksowe nauczanie o deweloperskich procesach (w układzie „równoleżnikowym”) można by rozbić na tematyczne grupy, np. na „równoleżnikowe” nauczanie o:

- istocie dewelopingu (**i**)
- problemach gospodarki przestrzennej (**p**)
- problemach efektywności ekonomicznej (**ee**)
- kredytowaniu i finansach (**k**)
- aspektach prawnych (**ap**)
- projektowaniu i budownictwie (**pb**)
- itd.

W nauczaniu w/w grupy tematyczne mogłyby wystąpić:

- w formie „wyizolowanej” (np. tylko nauczanie o problemach efektywności ekonomicznej dewelopingu),

- w formie jednego całościowego przedmiotu (obejmującego wszystkie grupy tematyczne),
- w formie samodzielnych przedmiotów odpowiadających poszczególnym grupom tematycznym.

Nauczanie o dewelopingu można by zaaranżować na: istniejących kierunkach studiów; w formie nowych kierunków studiów; studiów podyplomowych; itp. (warunkuje to w/w indywidualne lub zbiorcze podejście do grup tematycznych).

## Literatura

- Bera S., *Przedsiębiorczość funkcją nauczania i praktyki*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XII, z 10, wyd. SWSPiZ, Łódź 2011.
- Bera S., *1500 porad dla przedsiębiorczych*, (niewydana drukiem).
- Frederic L., *Słownik cywilizacji indyjskiej – cz. 2*, wyd. Książnica, Katowice 1998.
- Jędraszko Cz., *Łacina na co dzień*, wyd. Nasza Księgarnia, Warszawa 1968.
- Jurewicz O., L. Winniczuk, *Starożytni Grecy i Rzymianie w życiu prywatnym i państwowym*, PWN, Warszawa 1970.
- Keller J., W. Kotański, [w:] Tyloch, B. Kupis, *Zarys dziejów religii*, wyd. Iskry, Warszawa 1988.
- Kopaliński W. *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, wyd. Świat Książki, Warszawa 2000.
- Okoń W., *Słownik pedagogiczny*, PWN, Warszawa 1981.
- Parker M., *Monte Cassino*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
- Pieknett L., C. Prince, S. Prior, *Od własnej kuli – tajna wojna między aliantami*, wyd. Bellona, Warszawa 2007.
- Słownik Wyrazów Obcych, PWN, Warszawa 1972.
- Witkowski I., *Japońskie Wunderwaffe*, wyd. Wis-2, Warszawa 2010.

## Education and economic reality: interdependence or autonomy?

### Abstract

The author of this article proves that there should be a direct and permanent correlation between business education and economic reality. This objective can be achieved through an analysis of the existing situation and pinpointing the causes and consequences of irregularities. The main part of the article is devoted to the proposals of the implementation of improvements.